

01

INFORMATIQUE

www.01netpro.com

N° 2076 - 17 mars 2011

BUSINESS & TECHNOLOGIES



L'e-réputation
expliquée à votre
directeur général P.14

Accor centralise
tous ses contrats
d'assurance P.24

Les trois chantiers
à surveiller dans
un projet cloud P.8

Israël, terre promise
de business,
par Nicole Guedj P.31

DSI ET MÉTIERES

Ensemble,
ils transforment
l'entreprise

DUO

GAGNANT

DOSSIER P. 36

France Metro: 5€ - DOM: 6,20€ - Belgique: 5,50€ -
Suisse: 9,50 FS, Canada: 8,50 \$C, Luxembourg: 5,50€.

M 02995 - 2076 - F: 5,00 €



Pourquoi multiplier les serveurs lorsque la charge de travail augmente ?

Grâce à l'IBM System x3650 M3 Express, vous pouvez consolider les charges de travail de 20 serveurs vieillissants.⁽¹⁾ Équipé du processeur Intel® Xeon® 5600, il offre jusqu'à 40 % de gains de performances pour gérer sans difficulté des charges supplémentaires.⁽²⁾ Et avec plus de mémoire et plus de capacité de stockage, il vous permet de faire fonctionner un plus grand nombre de machines virtuelles – pour un retour sur investissement effectif en trois mois.⁽³⁾



IBM System x3650 M3 Express

Prix : 2 090 € HT⁽⁴⁾

Réf. : 7945K3G

Processeur Intel® Xeon® E5620 quatre cœurs 2,40 GHz

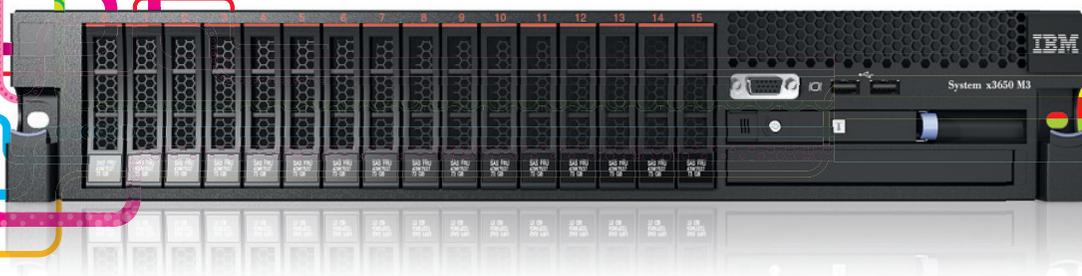
2 x 4 Go, 0 Go SAS (2,5") remplaçable à chaud

ServeRAID M5014

DVD multiburner

Alimentation 1 x 675 W remplaçable à chaud

Garantie : 3 ans⁽⁵⁾



IBM System x3400 M3 Express

À partir de

1 520 € HT⁽⁴⁾

Réf. : 7379K8G

Processeur Intel® Xeon® E5506 quatre cœurs 2,13 GHz

1 x 4 Go, 0 Go SATA (3,5") remplaçable à chaud

ServeRAID M1014, DVD multiburner

Alimentation 2 x 920 W remplaçable à chaud redondante

Garantie : 3 ans⁽⁵⁾



IBM System Storage DS3512 Express

À partir de

5 350 € HT⁽⁴⁾

Réf. : 1746A2D

Deux contrôleurs actifs remplaçables à chaud

Mémoire cache de 1 Go par contrôleur (alimentée par batterie) avec mise à niveau jusqu'à 2 Go

Jusqu'à 96 disques : disques SAS hautes performances, disques SAS de proximité et disques SAS SED

Boîtiers EXP3512 (12 disques 3,5" 2U) et EXP3524

(24 disques 2,5" 2U) pouvant être associés à un boîtier DS3500

Garantie : 3 ans⁽⁵⁾

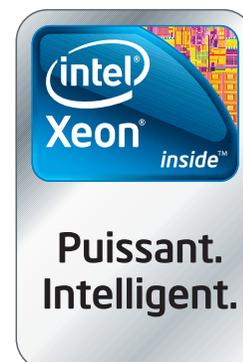


Vérifiez par vous-même.

Calculez vos économies potentielles en quelques minutes, avec l'outil d'évaluation IBM sur la consolidation des systèmes.

ibm.com/systems/fr/express1

¹ IBM System x3650 M3 (12 cœurs), bops (opérations par seconde) sous SPECjbb2005 = 915103, bops/JVM sous SPECjbb2005 = 152517 ; IBM System x3400 M3 (12 cœurs), bops sous SPECjbb2005 = 877231, bops/JVM sous SPECjbb2005 = 146205 ; IBM eServer xSeries 346 (4 cœurs), bops sous SPECjbb2005 = 39585, bops/JVM sous SPECjbb2005 = 39585. SPECjbb® est une marque de la Standard Performance Evaluation Corporation (SPEC). Source : <http://www.spec.org/>, résultats publiés le 01/08/2010. ² D'après « Intel Engineering Study », janvier 2010 – accroissement des performances par comparaison entre le plus récent processeur Intel Xeon 5600 avec la génération précédente, le processeur Intel Xeon 5500. Pour plus d'informations, voir page 8, note 3 : <http://www.intel.com/Assets/PDF/prodbrief/323501.pdf>. ³ Comparaison de 200 serveurs IBM eServer xSeries 346 à 3,0 GHz (2 puces/2 cœurs) de la génération précédente avec 10 serveurs IBM x3550 M3 (Xeon E5650) à 2,66 GHz (2 x 6) de nouvelle génération à l'aide de l'outil d'évaluation IBM sur la consolidation des systèmes. ⁴ Prix HT, TVA 19,6 %. Offres réservées aux entreprises et collectivités locales, valables dans la limite des stocks disponibles chez nos revendeurs, chacun restant libre de ses prix. Informations correctes au moment de la mise sous presse. Les prix dépendent de la configuration. ⁵ Couverture 9 h/5j/7j, intervention prévisionnelle le jour ouvré suivant, sur site pour certains composants. Le support téléphonique peut être payant. IBM, le logo IBM, System x et System Storage sont des marques d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et dans d'autres pays. Les symboles ® ou ™ attachés à la première occurrence de ces marques et d'autres marques IBM indiquent des marques détenues aux États-Unis par IBM au moment de la publication de ces informations. Ces marques peuvent également être déposées dans d'autres pays. La liste des marques IBM est disponible sur Internet sous la rubrique Copyright and trademark information, à l'adresse www.ibm.com/legal/copytrade.shtml. Intel, le logo Intel, Intel Inside, Intel Xeon et Xeon Inside sont des marques d'Intel Corporation ou de ses filiales aux États-Unis, dans d'autres pays ou les deux. Les autres noms de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. Compagnie IBM France - 17 avenue de l'Europe - 92275 Bois-Colombes Cedex - RCS Nanterre 552 118 465 © 2010 IBM Corporation. Tous droits réservés.



LA RÉDACTION A...

fêté l'arrivée massive de l'informatique dans l'automobile. Illustrant cette tendance, le constructeur Ford a conquis le public IT en occupant l'un des stands les plus spacieux du... Cebit de Hanovre, la grande foire mondiale de l'informatique. L'industriel a par exemple présenté Sync, un système d'« infotainment » basé sur Windows, bientôt commercialisé en Europe, et qui transforme l'habitacle en salon multimédia : musique, informations, applications, contrôle vocal, etc. L'informatique apprend à rouler.



FORD

SALUÉ la franchise de Scott McNealy. Le fondateur du constructeur Sun Microsystems (aujourd'hui revendu à Oracle) regrette d'avoir manqué le rachat d'Apple en 1995. Mais précise que si cela s'était réalisé, il n'y aurait sans doute pas eu d'iPhone ou d'iPad. « *Ce sont des trucs que j'aurais sûrement loupés.* »

JALOUSÉ

Mark Zuckerberg. Désigné personne de l'année par le magazine *Time*, caricaturé dans la série télé *Les Simpsons*, héros d'un film nommé aux Oscars, le fondateur de Facebook est maintenant le sujet d'une bande dessinée qui relate sa vie.



MARIE-LAN NGUYEN

milité pour la déclaration publique et obligatoire de toutes les failles de sécurité sur le territoire. A l'instar des Etats-Unis qui s'y soumettent lorsque des données personnelles de citoyens sont en cause. On déplore d'apprendre deux mois plus tard que le ministère des Finances, piloté par Christine Lagarde, a été victime d'une cyberattaque !

réprouvé l'esprit mercantile de Julian Assange. Le fondateur de Wikileaks vient de déposer une marque sur son nom : Julian Assange™. Spécialisé dans la publication de contenu piraté, il ne souhaite pas que l'on pirate sa notoriété. Et elle a du potentiel : Wikileaks a été proposé pour le prix Nobel de la paix 2011.

LES MOTS CLÉS DE LA SEMAINE

Infogérance **CRM Management** Archiver **RH** Sécurité Messagerie
Gestion des risques Réseaux sociaux Réalité augmentée
E-commerce Organisation E-réputation Cloud computing

Réseaux sociaux : p. 10, 14, 19, 27, 32
RH : p. 19, 27, 48, 57
Organisation : p. 8, 21, 36
Cloud computing : p. 8, 51
Management : p. 34, 47
Messagerie : p. 26, 29
CRM : p. 18, 32
Archiver : p. 18
E-commerce : p. 10
E-réputation : p. 14
Gestion des risques : p. 24
Infogérance : p. 12
Réalité augmentée : p. 11
Sécurité : p. 32



Frédéric Simottel
Rédacteur en chef

L'IT en double mixte

Lever les incompréhensions réciproques. Traiter d'égal à égal. Effacer tout différend. Porter une ambition commune. Mieux collaborer. Sur le papier, cela devrait marcher. En pratique, les relations entre DSI et directions métier sont souvent conflictuelles. Personne n'ose se l'avouer les yeux dans les yeux, mais les premiers sont persuadés que les seconds sont incapables de comprendre la partie noble de leur fonction. Tandis que les directions métier ne voient en la DSI qu'un rassemblement de geeks qui assouissent leurs passions de l'informatique en profitant des outils chèrement acquis par l'entreprise. La caricature est certes aisée et la situation tend à s'améliorer, mais ces deux « tribus » présentent encore de nombreuses disparités avec, d'un côté ceux qui possèdent la technologie et les compétences IT, de l'autre, ceux qui en maîtrisent les usages. Or, comme l'explique Socrate,

« D'un côté, ceux qui ont la technologie et les compétences IT. De l'autre, ceux qui en maîtrisent les usages »

la possession des biens sans leur usage ne contribue pas pleinement au bonheur. Autant s'entendre donc autour d'un projet commun. C'est ce qu'ont tenté de faire les entreprises interrogées cette semaine par la rédaction de 01 (lire p. 21 et 36). Chaque avancée d'un projet informatique à l'échelle de l'entreprise est le fruit d'une âpre lutte entre chacune des directions. Mais le sens de l'histoire est de nature fluctuante. Cloud computing, Software as a Service, mobilité, consommérisation de l'IT apportent un souffle nouveau aux relations DSI-métiers. La technologie effraie moins et recueille une meilleure compréhension de la part des directions métier. Dans le même temps, les DSI se persuadent qu'il leur faut éviter la course à la technologie pour la technologie au prétexte qu'elle offre une meilleure productivité et augmente la performance. Il faut innover en écoutant les autres (lire p. 47). C'est vrai dans les deux camps. ■

TENDANCES

- 7. NOMINATION** La création d'une DSI de l'Etat suscite de fortes attentes
- 8. ORGANISATION** Le cloud déplace le centre de gravité de la DSI
- 10. E-COMMERCE** Il est temps d'ouvrir sa boutique sur Facebook
- 14. DÉCRYPTAGE** L'e-réputation expliquée à votre directeur général
- 16. FORMATION** La chaire informatique prend les couleurs de la sécurité
- 17. GREEN TECH** Suivre la consommation électrique des bâtiments
- 18. ÉTAT** La refonte des Archives nationales en question
- APPLICATIONS** La relation client fait son grand retour
- 19. EMPLOI** Les candidats déçus par les sites d'emploi
- 20. START UP** Une carte SIM virtuelle optimise l'échange entre les machines



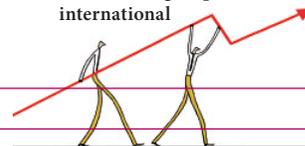
- 11. INDUSTRIE** La réalité augmentée fait son entrée dans les ateliers
- 12. INFOGÉRANCE** Vague de grands contrats chez les fournisseurs d'énergie

EXPÉRIENCES

- 21. ORGANISATION** Les bonnes pratiques pour réussir ses projets
- 24. GESTION DES RISQUES** Accor reprend le contrôle de ses polices d'assurance
- 26. E-MAIL** Une messagerie unique pour fédérer des entités indépendantes
- 27. INTERVIEW** Ziryeb Marouf, responsable RH 2.0 de France Télécom Orange
- 28. RENCONTRE** Embrasser une carrière de manager tout en restant proche de la technique
- 29. JURIDIQUE** La lettre recommandée bientôt dématérialisée ?

OPINIONS

- 31. ÉCONOMIE** Israël, nouvelle Terre promise de business !
- 32. HUMEURS** Un coupe-circuit pour internet ? Des fans bien peu rentables
- 33. ON EN PARLE DANS LES BLOGS**
- 34. CARTE BLANCHE À...** Paul-Marie Dupré, pseudonyme du DSI d'un groupe industriel international



DOSSIER

36. RELATIONS DSI-MÉTIER

- 37. ENJEUX** Lever les incompréhensions réciproques
- 39. CONSENSUS** Les directions du Printemps bataillent en réunion pour tomber d'accord
- 40. D'ÉGAL À ÉGAL** La DSI et la DRH de l'Olympique de Marseille s'organisent pour se compléter
- 41. HIÉRARCHIE** Le groupe Roset réévalue in extremis l'autorité de la DSI par rapport au métier
- 43. AMBITIONS** La DSI de La Poste devient une locomotive grâce à la direction financière
- 44. SOUS TUTELLE** FactoFrance subordonne la DSI et le métier à un comité de projet
- 45. RESTRUCTURATION** Le nouveau DSI du cabinet d'avocats CMS BFL réinstalle le dialogue

VOUS

- 47. MANAGEMENT** Chef de projet : comment améliorer votre flexibilité relationnelle ?
- 48. RH SSII**, défendez-vous du débauchage sauvage
- 50. BUSINESS STYLE**
- 51. RENDEZ-VOUS DU CLUB 01**
- 54. AGENDA**
- 57. FLASH-BACK** Il y a dix ans déjà, informatique ne rimait pas avec handicap
- 62. PROCHAINEMENT DANS 01**

Ce numéro comporte un courrier de réabonnement sur une diffusion partielle d'abonnés.

Abonnez-vous en ligne sur www.kiosque01.com

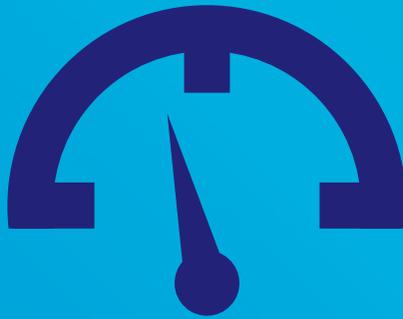
ne décrochez plus

Vos machines virtuelles décrochent.

Cela se produit lorsque le nombre de machines virtuelles augmente rapidement dans votre entreprise. À terme, vous rencontrez des problèmes d'évolutivité. Il devient alors de plus en plus difficile d'associer l'application à l'élément d'infrastructure. La visibilité diminue. Les problèmes de traitement se multiplient.

CA Technologies vous aide à surmonter ces problèmes et à rentabiliser au maximum votre investissement dans la virtualisation. Nos solutions de gestion de la virtualisation permettent de hiérarchiser vos applications et de mesurer les performances dans les environnements physiques et virtuels.

Pour surmonter le décrochage virtuel et obtenir rapidement des résultats, rendez-vous sur ca.com/fr



you can

ca[®]
technologies

01

INFORMATIQUE
BUSINESS
& TECHNOLOGIES

OFFRE DE LANCEMENT !

1 an d'abonnement au magazine print + numérique et **SES SERVICES ONLINE**

Abonnement PACK PRO

190€

au lieu de ~~484€*~~



1 an d'abonnement au magazine print + numérique et ses **SERVICES ONLINE**

- L'hebdomadaire (44n°) pour aborder avec recul les nouvelles tendances technologiques,
- Un accès prioritaire à l'information avant réception du magazine,
- 44 versions numériques avec 3 accès (PC bureau, PC portable, PC personnel),
- 6 Newsletters thématiques hebdomadaires (Développement, Sécurité, Réseaux, Télécoms & Mobilité, Logiciels et applications, Infrastructures, Economie numérique),
- 2 Newsletters mensuelles : best practices, ...
- Accès privilégié aux journées 01.

01

INFORMATIQUE
BUSINESS
& TECHNOLOGIES

BON D'ABONNEMENT

Retrouvez cette offre en ligne!
www.abo-01informatique.com

À renvoyer par courrier à 01 INFORMATIQUE - Service Abonnements - B 981 - 60732 SAINTE GENEVIEVE CEDEX

OUI, je m'abonne au pack Pro 01 INFORMATIQUE Business & Technologies (1 an) pour **190€** au lieu de ~~484€*~~ soit **une économie de 294€ !**
44N° (print + web) + 6 newsletters hebdomadaires + 2 newsletters mensuelles + accès privilégié aux journées 01.

Je règle par :

- Chèque bancaire à l'ordre de **01 INFORMATIQUE**
 Carte bancaire (CB, EC, MC, VISA)

N° _____

N° de contrôle _____ Expire fin _____
(3 derniers chiffres au dos de votre carte bancaire)

Date et signature obligatoires

Je souhaite recevoir une facture acquittée.

Si l'adresse de facturation est différente de celle de la livraison ci-contre, merci de nous le préciser.

Mes coordonnées :

M^{me} M^{lle} M.

Nom _____

Prénom _____

Société _____

Fonction _____

Adresse _____

Code postal _____ Ville _____

Tél. _____

E-mail (pour bénéficier des services online) : _____

J'accepte que mon e-mail soit transmis aux partenaires de Groupe 01

*Par rapport au prix du magazine au numéro, de la version digitale et des services online associés. Offre valable jusqu'au 30/06/11 pour les nouveaux abonnés en France métropolitaine uniquement. Il existe un droit de rétractation. Réception du magazine digital sous 1 semaine et du premier numéro sous 4 semaines à réception de votre règlement. En application de l'article L27 du 6.1.78 les informations ici demandées sont nécessaires à l'exécution de votre commande et aux services qui y sont associés. Les catégories de destinataires sont uniquement celles nécessaires à l'exécution de cet abonnement, aux services associés et partenaires du Groupe sauf opposition de votre part. L'éditeur se réserve le droit de modifier le contenu, le titre ou le format de la publication objet du présent abonnement, dans le respect de son actuelle ligne éditoriale. Vous pourrez accéder aux informations vous concernant et procéder éventuellement aux rectifications nécessaires auprès du service Abonnements.

PP1L44

TENDANCES



Leo Apotheker veut effacer l'époque Mark Hurd : « *A trop réduire ses coûts, HP en a perdu son âme.* » Le patron de HP veut relancer la R&D et motiver l'esprit entrepreneurial des salariés.

30% des entreprises du Top 1000 mondial vont accroître leurs investissements dans les réseaux sociaux d'ici à 2013, pour renforcer leurs activités de relation client. Source : Gartner

NOMINATION L'ancien DSI à l'Intérieur coordonnera l'informatique de l'Administration

La création d'une DSI de l'État suscite de fortes attentes

Une direction interministérielle des systèmes d'information et de communication (Disic) a enfin vu le jour. Le décret vient d'être publié au *Journal officiel* du 22 février. Cette création était attendue depuis juillet, dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP). A l'image de ce qui se pratique déjà aux Etats-Unis (Federal CIO), au Royaume-Uni (Government CIO Council) ou en Allemagne (Bundes-CIO), cette « DSI de l'État » conduira des opérations de rationalisation entre les différentes administrations. En centralisant les achats, elle fixera les orientations en matière de sous-traitance et d'acquisition de matériels, logiciels et prestations de services.

La Disic aura aussi en charge le volet urbanisation et stratégie. Soit la batterie de méthodologies et d'indicateurs à même de garantir l'interopérabilité

Le super DSI du Gouvernement reste muet quant aux budgets qui lui seront rattachés

des systèmes d'information (SI) ministériels et de professionnaliser la gestion de projet. A sa tête, a été nommé Jérôme Filippini. Ce diplômé de Sciences-Po, normalien et énarque de 42 ans, a fait toute sa carrière dans la fonction publique, avant d'occuper pendant un an et demi le poste de DSI du ministère de l'Intérieur. Epaulé par une équipe de 20 personnes « de haut niveau » aux origines mixtes (public-privé), il se fixe



Jérôme Filippini n'a qu'une expérience limitée dans la fonction.

comme objectif, entre autres priorités, de faire monter en maturité les DSI ministérielles (schéma directeur actualisé, gouvernance...). « *La Disic devra aussi œuvrer pour que les SI des services de l'Etat dans les régions soient une réussite* », précise-t-il.

Vision globale interministérielle des projets à mener

Coprésident de la commission économie et marchés de Syntec numérique, Eric Tirlemont salue la création de cette Disic, même si elle intervient tardivement. Elle s'inscrit, d'après lui, dans la continuité des chantiers transversaux de type Chorus ou ONP (système de paie des fonctionnaires). « *La Disic disposera d'une vision globale des projets à mener. Le pilotage pouvant s'effectuer en direct ou par le biais de par-*

tenariats privés-publics. » Une prise de hauteur qui servira aussi lors des chantiers d'e-administration impliquant plusieurs ministères.

Un DSI à temps partiel

Reste à savoir quels budgets – et donc quels pouvoirs – seront rattachés à Jérôme Filippini. Ce dernier étant muet sur la question. « *Sera-t-il un DSI corporate – en charge du SI du seul Premier ministre – ou un vrai DSI groupe ?* », s'interroge Eric Tirlemont.

Louis Naugès, président du cabinet Revevol, regrette, lui, les faibles connaissances techniques du titulaire, qui se définit lui-même comme un « généraliste » et un « manager ». « *Plus aberrant encore, il n'exercera ce poste à forts enjeux qu'à temps partiel* », déplore-t-il, Jérôme Filippini conservant son poste de directeur adjoint au secrétaire général du Gouvernement.

Louis Naugès ne peut s'empêcher d'établir une comparaison avec son alter ego à la Maison Blanche. Avant de rejoindre l'administration Obama, Vivek Kundra avait cumulé les postes de directeur technique (CTO). Depuis, ses prises de position en faveur de l'open source ou du cloud computing ont fait date. S'inspirant de ce modèle, Louis Naugès conseille au nouveau DSI de démarrer par des solutions radicales. Comme se donner deux ans pour basculer vers IPv6 ou migrer les applications transverses (messagerie, collaboratif) en mode Software as a Service. ■

CHRISTINE PERESSINI
ET XAVIER BISEUL



Le cloud computing force la DSI à changer rapidement et à se transformer en intégrateur de services.

ORGANISATION

Le cloud déplace le centre de gravité de la DSI

Avec ses services standards et son paiement à l'usage, l'informatique dans le nuage pourrait apporter des bouleversements. Carte des compétences, planification budgétaire, mission : trois points sensibles à surveiller.

Encore peu utilisé en entreprise, le cloud computing préoccupe les DSI par le changement de paradigme qu'il introduit. « Le cloud reste un sujet de controverse en interne », confie Renaud Peurrière, DSI de Britvic France, qui estime que ce concept va redéfinir les missions de la DSI. Trois changements majeurs semblent se dessiner.

1. Changer les équipes

Le cloud déplace vers un tiers un certain nombre d'infrastructures et d'applications, en particulier celles qui ne constituent pas le cœur de métier de l'entreprise : messagerie, serveurs, sécurité, etc. Il faudra donc diminuer les ressources liées à leur développement. « L'impact du cloud est le basculement d'une partie des équipes infrastructure vers le renforcement des équipes projets métier », explique Guillaume Ramey, DSI de SMB Offshore à Monaco, spécialiste des plates-formes pétrolières. Par ailleurs, la DSI devra se doter de solides compétences en achat et gestion de contrats pour évaluer les nombreux



GETTY IMAGES

justes grâce au paiement à l'usage », explique Sylvain Costy, DSI de Fauchon. Côté budget, l'impact est double. Le calcul du coût est plus facile. Les services à la demande sont facturés selon des métriques claires : par gigaoctet, par machine virtuelle, par heure, etc. « *Le coût total de possession par utilisateur devient une unité de mesure simple* », souligne Yann Jouveneaux, DSI du semencier Sakata. Mais cela nécessite d'être plus précis dans la prévision des coûts. « *Avec le cloud, on consomme au plus juste. Il faudra donc estimer au plus juste* », explique Sonia Boittin, directrice associée de Solucom. Le DSI devra se rapprocher encore plus des directions métier pour anticiper précisément les besoins informatiques. Le risque est que le paiement à l'usage se transforme en dérapage budgétaire. Sauf, bien sûr, si cet usage est directement lié à des revenus (des transactions e-commerce par exemple). « *Quand une direction métier lance un nouveau business, il est difficile de prévoir les besoins. Le cloud s'avère très adapté car il permet une montée en puissance en toute flexibilité* », souligne Guillaume George, associé chez Atos Consulting.

services cloud. Un benchmark loin d'être simple, car les niveaux de service ne sont ni homogènes ni transparents. « *Il va falloir créer de vrais Service & Contract Managers, capables de maîtriser les fournisseurs de services informatiques au quotidien* », explique Thierry Hinfray, DSI de l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie. Cette mutation nécessite une sérieuse conduite du changement. « *Une des principales difficultés humaines avec le cloud est le fait qu'il n'y a plus d'infrastructure informatique au sein de l'entreprise. Pour l'informaticien, c'est souvent un traumatisme. Pour la direction, cela se traduit par un sentiment de perte de la maîtrise de la confidentialité* », souligne Philippe Hugues, DSI de Ciat, un fournisseur de matériel de climatisation.

2. Une planification budgétaire plus complexe

La principale promesse de la virtualisation est l'optimisation des coûts et la fin de la surcapacité. « *Financièrement, les dépenses seront plus fines et plus*

3. Défendre sa légitimité

Le cloud simplifie l'achat et l'utilisation de ressources informatiques. Pour la DSI, le risque est alors de se faire court-circuiter, en particulier pour les services Saas (Software as a Service). Certains fournisseurs de solutions de gestion de la relation client (CRM) l'ont bien compris et ciblent exclusivement les directeurs métier. Ces derniers peuvent, par ailleurs, comparer plus facilement les prestations internes avec celles d'un éventuel fournisseur cloud, générant une pression concurrentielle nouvelle pour le service informatique. « *La DSI devra de plus en plus se justifier vis-à-vis de la direction financière sur l'intérêt de gérer en interne certaines ressources* », explique Giorgio Nebuloni, analyste senior chez IDC. Si elle veut « *rester dans la boucle* », il faudra désormais qu'elle démontre sa valeur ajoutée. « *Pour survivre, la DSI se positionnera sur la cohérence architecturale, l'intégration, la sécurité, la gestion des risques et le support global. Quitte, parfois, à jouer le passe-plat* », estime Sonia Boittin. ■ GILBERT KALLENBORN

2 QUESTIONS À...



Sonia Boittin,
directrice associée
de Solucom

DR

La DSI peut-elle disparaître ?

Non, mais elle va changer de figure. Son centre de gravité passera de « faire » à « intégrer » des ressources informatiques. Et dans ce cadre, elle devra se positionner comme un facilitateur, avec une grande vitesse d'exécution, pour ne pas subir la concurrence de prestataires tiers. Le cloud force la DSI à changer rapidement. Or la DSI n'aime pas les changements brutaux.

Comment la DSI peut-elle préserver sa pertinence ?

En se positionnant comme le garant de la cohérence du groupe. Demain, son cœur de métier ne sera plus l'informatique mais le métier de l'entreprise.

L'AVIS DU DSI



Yann Jouveneaux,
DSI de Sakata

G.FONLUPPT

Pour se préparer au changement induit par le cloud, bien connaître son propre modèle de service IT est nécessaire.

Il est primordial de mener un travail de cartographie et de rationalisation de son catalogue de services actuel avant de débiter un processus d'externalisation cloud. Les référentiels de bonnes pratiques, comme Itil ou Cobit, aident à définir toutes les dimensions des services que l'on propose aux utilisateurs : les enjeux de risques, les besoins de disponibilité, les back up, etc. Il devient bien plus simple de comparer le modèle interne avec le modèle cloud. C'est le seul moyen de définir les limites de ce qui doit être externalisé ou pas.

↑ En hausse

Le machine to machine

Après une baisse en 2008-2009, le marché européen du machine to machine (M2M) devrait se ressaisir. Ainsi, pour la période 2010-2015, IDC prévoit une croissance annuelle moyenne de 12 %. Cette reprise tient à plusieurs raisons, dont une diminution des coûts en 2010, grâce à des solutions plus matures. En outre, l'internet des objets devrait être favorisé par l'émergence des standards.

↓ En baisse

Android

Google a été contraint de retirer plus de 50 applications de la place de marché de son système d'exploitation pour mobiles. En cause : DroidDream, un logiciel malveillant caché dans ces applications. Ces dernières auraient toutefois été téléchargées plus de 250 000 fois avant leur retrait. Google a donc dû effacer à distance les applications en question.

Un réseau de Cantines pour l'innovation

La Cantine de Silicon Sentier crée des émules. Ouvert en 2008 à Paris, cet espace d'échanges autour de l'innovation technologique a généré une dynamique similaire dans d'autres villes. Fin 2010, La Cantine by Mêlée à Toulouse, La Cantine by Atlantic 2.0 à Nantes et, enfin, La Cantine numérique rennaise, à Rennes, ont ouvert leurs portes.

L'ingénierie de Team Partners reconquise

La SSII Feel Europe acquiert l'activité ingénierie de Team Partners, en redressement judiciaire depuis le 17 janvier dernier. Ce rachat concerne 496 salariés. La filiale Daterna, de son côté, a été reprise par Everial, un spécialiste de la gestion des flux documentaires.

BAROMÈTRE

EN BREF

E-COMMERCE La Redoute a effectué un premier test concluant de magasin sur Facebook

Il est temps d'ouvrir sa boutique sur Facebook

Après l'e-commerce puis le m-commerce, voici le f-commerce : un magasin sur Facebook. Des outils comme Boosket, Payvment et Shoptab aident à concevoir des boutiques plus ou moins personnalisables et intégrées au réseau social.

Certes, peu d'entreprises en France en ont déjà créé une sur Facebook, même temporaire comme celle de La Redoute, mais l'idée émerge. « 2010 était une année de test des possibilités des médias sociaux. Les marchands vont maintenant s'orienter vers le développement d'applications plus sophistiquées. Le f-shopping n'en est qu'à ses débuts », estime Tamara Papiashvili, responsable community management chez Pixmania.

Une boutique intégrée à Facebook donne la possibilité à l'internaute de ne pas sortir de la plate-forme pour acheter : « Il est tenu au courant rapidement des offres qu'il peut ensuite diffuser et partager avec ses amis. C'est le caractère viral qui est intéressant », explique Joel Solis, cofondateur de Boosket. Sur Facebook, l'entreprise doit répondre au besoin de l'utilisateur d'être valorisé, de dialoguer avec la marque, de profiter d'offres exclusives. Il faut qu'il ait des avantages à être fan. » Ainsi, La Redoute a distribué des crédits Facebook aux clients de son site web pour qu'ils puissent jouer sur les jeux du réseau social. Guillaume Darrousez, vice-président opérationnel e-commerce et

« Sur Facebook, l'entreprise doit répondre au besoin de l'utilisateur d'être valorisé »

Joel Solis, cofondateur de Boosket

développement de La Redoute, est convaincu que « les médias sociaux introduiront une façon de vendre plus sociale et plus ludique, qui rencontrera une forte appétence des utilisateurs ». Pragmatique, il explique les raisons de son expérimentation sur Facebook : « Il est logique de positionner une boutique



Des start up tel Boosket aident à monter une boutique sur Facebook.

là où se trouvent nos clients. » L'essai a été limité à deux semaines et à une cinquantaine de produits. Il s'est révélé concluant en termes de visibilité, et a généré de nombreux tweets.

De la nécessité d'un lien avec son système d'information

Les prochaines expérimentations se limiteront à un périmètre et à un laps de temps déterminés, notamment en raison des difficultés techniques de liaison avec le back office de La Redoute. Une partie du traitement des commandes reçues par le réseau social s'opère encore manuellement. La boutique sur Facebook peut être synchronisée par flux XML avec le catalogue du client, mais cela nécessite quelques adaptations. Guillaume Darrousez poursuit : « Pour disposer de l'équivalent de notre site d'e-commerce, il faudrait compter à la fois, et en temps réel, sur la disponibilité des produits et sur le back office des commandes, ce qui est encore compliqué à réaliser. »

En dehors du frein technique, il faut aussi éduquer le marché, car les utilisateurs n'ont pas encore l'habitude de voir une boutique sur Facebook. ■

MARIE JUNG

INDUSTRIE Metaio et Total Immersion investissent l'automobile et l'aéronautique

La réalité augmentée fait son entrée dans les ateliers

La réalité augmentée a été largement exploitée par la communication et le marketing. C'est désormais au tour de l'industrie de l'adopter. L'éditeur allemand Metaio a trouvé son public voici quelques années, lorsque sa solution de réalité augmentée a été choisie par Lego. Son logiciel affiche en 3D immersive les modèles assemblés, posés virtuellement sur les boîtes de Lego. Aujourd'hui, l'éditeur creuse un autre sillon pour diffuser sa technologie : l'industrie. Sa première application, Unifeye Prototyping, s'adresse aux bureaux d'étude : elle positionne les pièces virtuelles sur l'image de la voiture réelle. L'ingénieur vérifie ainsi que

« La réalité augmentée est directement utilisable et moins théorique que l'usine numérique »

l'intégration d'un nouvel équipement, théoriquement validée sur le modèle 3D, est réalisable sur le véhicule final. Plus discret, car tenu par des clauses de confidentialité, le Français Total Immersion, lui aussi, commence à diffuser sa technologie dans l'indus-



Opel exploite la réalité augmentée pour valider les lignes de montage de son usine de Russelheim.

trie. Elle a été retenue par un acteur de l'aéronautique, notamment pour la conception des cockpits d'avion. « Il s'agit d'une assistance au design, explique Olivier Audouze, directeur produits de Total Immersion. Elle aide, par exemple, à positionner les sièges dans une image du cockpit réel. » Metaio va plus loin et propose d'utiliser la réalité augmentée directement sur les lignes de montage. Opel et Audi recourent au logiciel Unifeye Planner pour s'assurer, par exemple, que la caisse d'un nouveau modèle circule bien sur la chaîne, sans provoquer de collision avec un outillage. « C'est une approche directe-

ment utilisable et moins théorique que la vision de l'usine numérique », ironise Olivier Audouze. Total Immersion a également vu sa technologie mise en œuvre de façon originale dans l'industrie aéronautique. Son logiciel projette à l'échelle 1, sur les carlingues, toutes les données techniques. Des informations très détaillées et nécessaires aux opérateurs pour la pose des rivets.

La réalité virtuelle est aussi appliquée à la programmation des automates (Virtual Commissioning). Siemens couple son logiciel de programmation et de simulation du comportement de ses robots avec les mannequins virtuels Technomatix Jack. La réalité virtuelle sert à valider le comportement du robot et des opérateurs virtuels dans la cellule de fonctionnement réelle. Ford exploite ces mannequins virtuels en réalité augmentée sur les images de ses lignes de montage.

Affichage de réseaux cachés

Enfin, la maintenance industrielle pourrait connaître une révolution grâce à la réalité augmentée. Autodesk a ainsi présenté des prototypes d'application iPad affichant les réseaux électriques, ceux dédiés à la climatisation et aux eaux d'un bâtiment, des câblages et des canalisations invisibles, car cachés dans les faux plafonds et le sol, mais que le logiciel indique au technicien de maintenance. On imagine l'utilité de telles applications sur une plate-forme pétrolière, entre autres.

La technologie est tout autant pertinente quand il s'agit de changer les cartouches d'encre d'une imprimante ou de dépanner, étape par étape, le moteur d'une voiture. BMW a récemment démontré l'utilité de la réalité augmentée couplée à des lunettes 3D. L'opérateur était guidé pas à pas dans le démontage du moteur du véhicule. Une démonstration qui prouve que l'opération, pourtant complexe, semble à la portée de tous avec les bons outils réels... et virtuels. ■ ALAIN CLAPAUD

L'AVIS DE L'EXPERT



Olivier Audouze, directeur produits chez Total Immersion

« La tablette va faire naître de nouvelles applications »

L'arrivée des tablettes sur le marché accélérera l'utilisation de la réalité augmentée dans le secteur professionnel.

La taille de l'écran, la puissance processeur disponible ainsi que les accéléromètres, les compas et les puces GPS intégrées vont aider à créer des applications tout à fait inédites. Evidemment, nous ne sommes encore qu'aux débuts de

la réalité augmentée dans le secteur industriel.

Ce sera notamment le cas dans le monde de la maintenance industrielle.

Une expérience est en cours dans les centrales EDF, un environnement difficile puisqu'on n'y dispose ni de connexion Wi-Fi ni de GPS pour visualiser les réseaux électriques.



Hélène Barrios, 38 ans (ESC), est promue directrice générale de **Civitas**, filiale de Cegid.

Elle est chargée d'accélérer la croissance du pôle secteur public du groupe. Auparavant, elle était directrice marketing stratégique, commerce et services.



Jean-François Denoy, 51 ans (mastères en gestion et management stratégique, et en RH),

est nommé directeur général ressources humaines et services de **Manpower France**.

Il pilotera la nouvelle direction regroupant la DRH, l'innovation opérationnelle et des systèmes d'information, et la direction back office et formation.

Il a mené toute sa carrière dans cette entreprise où il a débuté dans des fonctions commerciales.

Michel Spiri, 54 ans (Sciences-Po Paris et Essec), se voit confier le poste d'adjoint au secrétaire général pour l'organisation et l'informatique de la **Banque de France**. Il y occupait, depuis cinq ans, les fonctions de directeur de l'organisation et des développements.



Jean-Marie Culpin, 45 ans (X-Télécom), auparavant directeur marketing des mobiles, devient directeur marketing du **Groupe Orange France**. Il est rattaché à Jean-Paul Cottet, directeur exécutif en charge du marketing et de l'innovation.

Anthony Moillic, 42 ans (DESS en informatique), auparavant directeur technique, succède à José Vasco à la direction générale de **Quest Software France**.

VOUS AVEZ CHANGÉ DE POSTE, FAITES-LE SAVOIR SUR WWW.NOMINATION.FR

INFOGÉRANCE Le secteur des utilities multiplie les contrats d'externalisation d'infrastructure informatique

Vague de grands contrats chez les fournisseurs d'énergie

Ces derniers mois, les annonces de grands contrats d'infogérance d'infrastructures se sont multipliées en Europe dans le secteur des utilities. En novembre dernier, l'Allemand E.ON a confié ses centres de données et ses postes de travail à HP pour un montant d'un milliard d'euros, T-Systems héritant des réseaux et des télécoms (pour 950 millions d'euros). Il s'agit, de loin, du plus gros contrat jamais signé dans ce secteur en Europe. Le Britannique Centrica, une émanation de British Gas, a externalisé ses datacenters auprès de HP pour sept ans (pour 294 millions d'euros) et ses postes de travail auprès de Fujitsu. Un contrat précédemment détenu par T-Systems.



Le groupe allemand E.ON a signé le plus gros contrat d'infogérance du secteur.

L'origine publique du secteur des utilities et la culture syndicale ont longtemps freiné les gros contrats

La SSII française Capgemini, quant à elle, a signé début mars un contrat de support et services autour du poste de travail avec la filiale britannique d'EDF, pour un montant de 117 millions d'euros sur cinq ans.

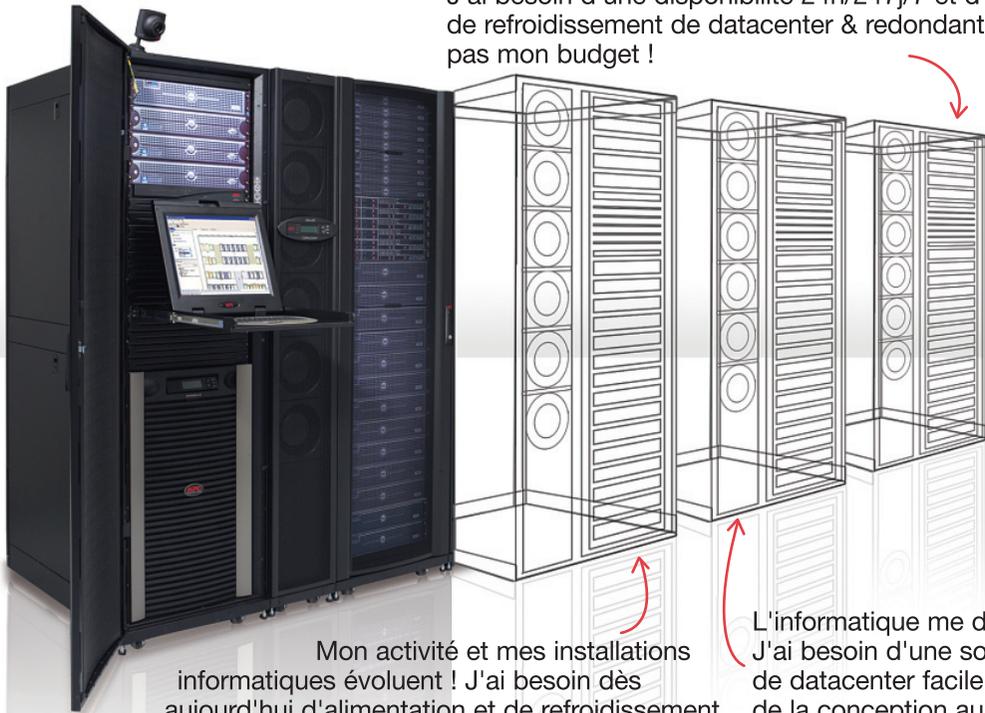
Si les gros contrats sont fréquents dans le secteur pétrolier, ils étaient jusque-là relativement rares dans celui des utilities. L'origine publique de la plupart de ces entreprises et leur forte culture syndicale ont longtemps fait office de freins. Beaucoup d'acteurs ont préféré bâtir des centres de services partagés internes servant l'ensemble des filiales d'un groupe. C'était le cas d'E.ON, avant qu'il n'opte pour l'externalisation. Mais confrontées à une concurrence exacerbée et à des échéances stratégiques, ces sociétés n'hésitent plus à confier à d'autres la gestion de leur infrastructure, perçue comme une commodité. « On a observé ce phénomène précédemment dans le secteur

pétrolier. Ces entreprises ayant des ambitions au moins européennes, une gestion homogène de leur infrastructure informatique est nécessaire. C'est un atout quand on veut intégrer de nouvelles acquisitions », observe Colette Lewiner, directrice au niveau mondial du secteur énergie, utilities et chimie chez Capgemini. La volonté de réaliser des économies en confiant son infrastructure à un prestataire est au cœur de la démarche.

Des accords discrets en France

Si ce type de contrat est assez récent dans ce secteur, cela ne veut pas dire pour autant que les sociétés concernées ne pratiquaient pas l'externalisation. « Elles s'appuient souvent, à l'origine, sur beaucoup de sous-traitants et sur des contrats très morcelés », observe Colette Lewiner. Ces grands contrats émanent ainsi souvent de la consolidation d'anciens périmètres externalisés. EDF ou GDF Suez, en France, n'échappent pas à la règle. Ils signent régulièrement des contrats d'externalisation qui restent souvent invisibles en raison de leur taille assez réduite ou de la réticence de ces groupes à communiquer. Celui conclu récemment entre GDF Suez et Orange Business Services en est la preuve. ■ OLIVIER DISCAZEUX

J'ai besoin d'une disponibilité 24h/24/7 et d'un système de refroidissement de datacenter & redondant qui ne ruine pas mon budget !



Mon activité et mes installations informatiques évoluent ! J'ai besoin dès aujourd'hui d'alimentation et de refroidissement pour 10 nouveaux serveurs !

L'informatique me dépasse ! J'ai besoin d'une solution de datacenter facile à gérer, de la conception au déploiement !

Faites enfin évoluer votre datacenter au rythme de votre entreprise !

Seule l'architecture InfraStruxure offre le triple avantage d'une disponibilité 24h/24, 7j/7 et 365j/an, d'une grande rapidité et d'économies liées à l'efficacité énergétique

Présentation de l'architecture InfraStruxure nouvelle génération

Quel que soit le domaine de croissance de votre entreprise (développement des ventes ou accroissement des effectifs du personnel), vous devez vous assurer que votre datacenter ne représentera pas une entrave à cet essor, mais qu'au contraire, il le favorisera. Bien trop souvent, pourtant, les entreprises se sentent freinées par les capacités limitées de leurs infrastructures et systèmes informatiques. L'espace restant dans les baies est-il suffisant pour accueillir de nouveaux serveurs ? La capacité d'alimentation résistera-t-elle à de plus grandes charges informatiques ? Aujourd'hui, APC by Schneider Electric™ vous aide à répondre à ses questions primordiales grâce à son architecture de datacenter ultra-performante, évolutive, complète et reconnue : InfraStruxure™.

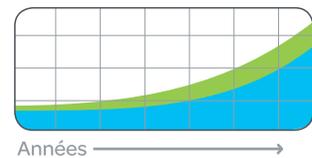
InfraStruxure rime avec business !

Lorsque nous disons qu'un datacenter équipé de l'architecture InfraStruxure rime avec business, que cela signifie-t-il concrètement pour vous ? La réponse est simple. Un datacenter est un atout pour votre entreprise si : il est disponible 24h/24, 7j/7 et 365j/an et offre un rendement toujours optimal, il est capable de s'adapter à la vitesse d'évolution de votre entreprise sans perdre en efficacité énergétique, de la planification au fonctionnement, et si il est capable d'évoluer au même rythme que votre entreprise elle-même. Par ailleurs, InfraStruxure est une solution intégrée qui peut être conçue dès le départ selon vos besoins exacts, puis adaptée selon l'évolution future de ces derniers.

La triple promesse du déploiement d'InfraStruxure

InfraStruxure s'inscrit dans notre triple engagement de qualité, qui garantit une disponibilité maximale, de rapidité, qui garantit une adaptabilité simple et efficace aux besoins informatiques, et d'économies liées à l'efficacité énergétique. Comment mieux favoriser vos activités qu'en vous garantissant qualité, rapidité et économies, le tout via une seule et même solution ?

InfraStruxure™



■ Croissance de l'entreprise
■ Evolutivité du datacenter

Quand InfraStruxure rime avec business !

- > **Disponibilité** : 24h/24, 7j/7 et 365 jours/an grâce à une alimentation critique de premier ordre via des unités de distribution modulaires emboîtables, un refroidissement de précision et un logiciel de surveillance proactif.
- > **Rapidité** : déploiement simple et rapide grâce à des composants système compatibles prêts à l'emploi et un système adaptable, quelle que soit la vitesse d'évolution de votre activité.
- > **Efficacité** : réalise d'importantes économies d'argent et d'énergie grâce à des solutions de pointe, notamment les inverseurs 3 positions des onduleurs et les ventilateurs à vitesse variable des unités de refroidissement.
- > **Facilité de gestion** : les logiciels de gestion InfraStruxure vous permettent de voir et de gérer les niveaux de capacité et de redondance en termes de refroidissement, d'alimentation et d'espace pour un fonctionnement optimal de vos datacenters.
- > **Souplesse** : grande flexibilité grâce à la compatibilité multi-construc-teur des armoires et à l'évolutivité du système tant en termes d'alimentation que de refroidissement.



Téléchargez gratuitement le livre blanc «La virtualisation : une alimentation et un refroidissement optimisés pour des bénéfices accrus» et gagnez peut-être un PC touch screen Lenovo® all-in-one !

Connectez-vous sur www.apc.com/promo et saisissez le code clé 84766t
Tél. 0820 290 195 • Fax 01 41 39 38 26

APC[™]
by Schneider Electric

DÉCRYPTAGE

L'e-réputation expliquée à votre directeur général

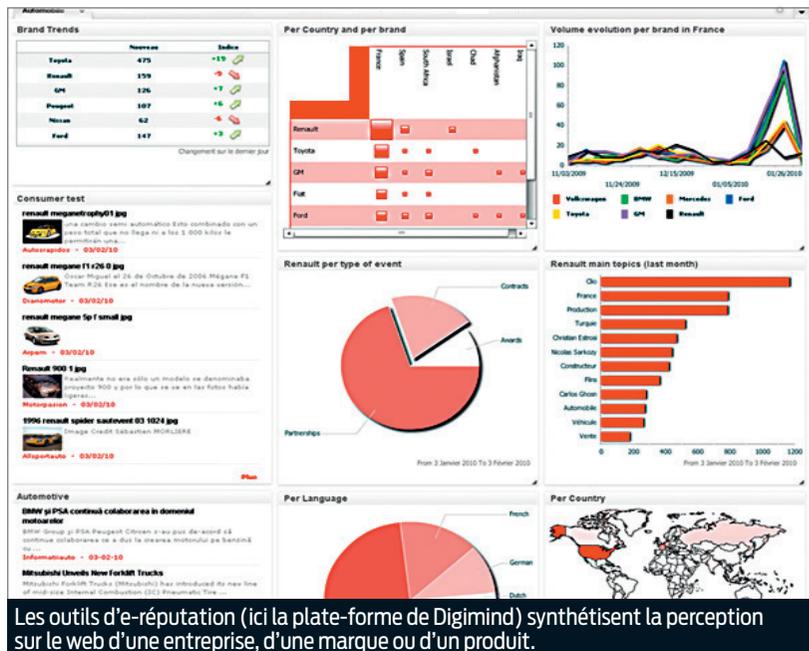
POURQUOI S'Y INTÉRESSER ? Comment mesurer son image sur le web ? Que dit-on de mon entreprise ou de mes produits sur les blogs et les forums, sur Twitter ou Facebook ? Avec l'émergence des réseaux sociaux, l'e-réputation est devenue une discipline à part entière.

Les gains

1. Anticiper la menace. L'objectif de l'e-réputation est d'agir avant qu'il ne soit trop tard, en décelant les menaces émergentes sur le web. Les messages négatifs émis par des sources influentes sont particulièrement ciblés. Car plus une entreprise sera alertée tôt, plus elle sera capable de devancer l'amplification et la reprise des messages hostiles. Soit en apportant une réponse ou un démenti avant que le buzz n'atteigne son apogée. Soit en s'adressant directement aux sources d'influence pour, si possible, infléchir leur position.

2. Visualiser le buzz. Comme un rapport décisionnel, l'e-réputation synthétise, en une série de graphiques, la perception d'une entreprise, d'une marque ou d'un produit sur le web. Ces éléments visuels simulent le volume de messages produits. Ils indiquent également les termes ou les concepts qui leur sont associés. Dans l'idéal, ces tendances sont visualisées sur un axe temporel pour afficher l'évolution du buzz. Enfin, derrière chaque courbe, l'utilisateur devrait être en mesure de consulter la matière première, c'est-à-dire les portions de phrases extraites du web.

3. Renforcer la stratégie commerciale. Au-delà de la prévention de la menace, la mesure de la réputation est précieuse pour compléter, sur le plan qualitatif, l'analyse de la performance liée, par exemple, au lancement d'un produit sur le marché. Concrètement, il s'agit de comparer la popularité d'un produit sur



le web social avec l'historique de ses données de vente, souvent issu des systèmes décisionnels.

Les limites

1. La tonalité des messages, une notion difficile à mesurer. Ce message paraît-il négatif, positif, ou neutre ? Cette catégorisation est complexe à automatiser, car elle relève d'une analyse sémantique effectuée par des outils de text mining. La difficulté provient de la syntaxe utilisée sur les réseaux sociaux, trop libre pour être bien cernée. Par ailleurs, l'ironie est difficile, voire impossible à interpréter. La tonalité est donc un indicateur souvent absent de l'analyse de la réputation, ou alors elle est effectuée par des êtres humains, des prestataires spécialisés dans ce type d'approche.

2. Des sources très nombreuses. La mesure de la réputation dépend avant tout du bon ciblage des sources. Or

nombre d'entre elles ne sont pas visibles par les moteurs de recherche traditionnels. Editeurs et prestataires spécialisés dans l'e-réputation proposent des packs de sources, que l'entreprise cliente filtrera. Le cas échéant, elle ajoutera manuellement des sources supplémentaires. Enfin, elle maintiendra une veille active sur l'émergence de blogs spécialisés ou de sites de consommateurs.

3. Réagir ne suffit pas. Mesurer sa réputation, c'est bien, anticiper les coups du sort, c'est mieux. Une option courante, après avoir constaté l'occurrence de messages négatifs sur le web, est de créer des sites au contenu positif dont le bon référencement est censé drainer la plupart des recherches. Reste que, pour être véritablement efficaces, ces sites gérés par l'entreprise doivent précéder la crise. Quitte à ce que ces espaces servent à recueillir les opinions négatives. Au moins, ils sont connus, contrôlés, et plus faciles à analyser. ■

VINCENT BERDOT

L'Etat de l'Art

Les Séminaires Capgemini Institut

Mise à jour : 17 février 2011

23 séminaires nouveaux ou entièrement remaniés



> Les Synthèses

| | |
|---|----------------------------------|
| Comprendre les Tendances de l'Informatique | 7-9 mars • 4-6 avril 2011 |
| Urbanisme et Architectures Techniques en 2011 | 14-16 mars • 11-13 avril 2011 |
| Réseaux : la synthèse | 28-30 mars • 20-22 juin 2011 |
| Micros, Serveurs, Réseaux : la synthèse | 28-30 mars • 20-22 juin 2011 |
| Sécurité : la synthèse technique | 7-8 avril • 12-13 mai 2011 |
| Management des Projets Informatiques | 14-16 mars • 11-13 avril 2011 |
| La Gouvernance Informatique en 2011 | 24-25 mars • 16-17 juin 2011 |
| L'Entreprise Numérique | 23-24 juin • 15-16 décembre 2011 |

> Projets et Développement

| | |
|--|---------------------------------|
| Le Développement d'Applications en 2011 | 23-25 mai • 21-23 novembre 2011 |
| Java : la synthèse | 19-20 mai • 3-4 novembre 2011 |
| Open Source : l'état de l'art | 24-25 mai • 29-30 novembre 2011 |
| XML : la synthèse | 26-27 mai • 3-4 novembre 2011 |
| Web Services : l'état de l'art | 26-27 mai • 24-25 novembre 2011 |
| Client Riche : Ajax, RIA, HTML 5 | 26-27 mai • 15-16 novembre 2011 |
| Analyse des Besoins des Utilisateurs en 2011 | 24-25 mars • 23-24 juin 2011 |
| Le Cahier des Charges en 2011 | 7-8 avril • 28-29 juin 2011 |
| Estimation des Développements Informatiques | 26-27 mai • 15-16 novembre 2011 |
| Méthodes Agiles : l'état de l'art | 19-20 mai • 17-18 novembre 2011 |
| Les Techniques et Outils de Test | 26-27 mai • 24-25 novembre 2011 |
| La Qualité des Systèmes et des Logiciels | 16-18 mai • 28-30 novembre 2011 |
| La Maintenance Applicative et TMA en 2011 | 19-20 mai • 29-30 novembre 2011 |

> Management de l'Informatique

| | |
|--|---------------------------------|
| Le Tableau de Bord du DSI en 2011 | 10-11 mars • 7-8 avril 2011 |
| Les "Best Practices" de la DSI en 2011 | 29-30 mars • 28-29 juin 2011 |
| Les Responsabilités Juridiques du DSI en 2011 | 24-25 mars • 23-24 juin 2011 |
| Les Schémas Directeurs en 2011 | 22-23 mars • 8-9 juin 2011 |
| La Conduite du Changement en 2011 | 28-30 mars • 20-22 juin 2011 |
| COBIT, ITIL, CMMI, ISO : l'état de l'art 2011 | 29-30 mars • 28-29 juin 2011 |
| Centres de Services : la mise en œuvre | 10-11 mars • 23-24 juin 2011 |
| SLA et Contrats de Service | 17-18 mars • 16-17 juin 2011 |
| ITIL : la mise en œuvre | 24-25 mars • 28-29 juin 2011 |
| Gestion de Portefeuille de Projets : l'état de l'art | 24-25 mars • 16-17 juin 2011 |
| PMO : la mise en œuvre | 17-18 mars • 23-24 juin 2011 |
| La Maîtrise d'Ouvrage en 2011 | 24-25 mars • 23-24 juin 2011 |
| L'Audit Informatique en 2011 | 17-18 mars • 16-17 juin 2011 |
| Le Contrôle de Gestion de l'Informatique | 24-25 mars • 23-24 juin 2011 |
| ROI, Valeur et Coûts du SI | 17-18 mars • 21-22 juin 2011 |
| Les Contrats Informatiques en 2011 | 26-27 mai • 24-25 novembre 2011 |
| Green IT et réduction des coûts informatiques | 26-27 mai • 15-16 décembre 2011 |
| Outsourcing : l'état de l'art en 2011 | 24-25 mai • 29-30 novembre 2011 |
| Offshore : les meilleures pratiques en 2011 | 29-30 mars • 28-29 juin 2011 |
| Gestion de Parc et Assistance Utilisateurs | 12-13 mai • 15-16 novembre 2011 |
| Help Desk : l'état de l'art | 17-18 mars • 8-9 juin 2011 |
| Exploitation/Production Informatique en 2011 | 21-23 mars • 20-22 juin 2011 |
| Sécurité des Systèmes d'Information | 4-6 avril • 9-11 mai 2011 |
| Continuité Informatique / PRA | 29-30 mars • 28-29 juin 2011 |
| Plan de Continuité d'Activité/Gestion de Crise | 17-18 mars • 8-9 juin 2011 |
| ISO 27001/27002 et "best practices" en Sécurité | 19-20 mai • 1-2 décembre 2011 |

> Architectures et Réseaux

| | |
|---|---------------------------------|
| Architecture d'Entreprise et SI | 24-25 mars • 23-24 juin 2011 |
| SOA : l'état de l'art | 17-18 mars • 28-29 juin 2011 |
| Processus et BPM : l'état de l'art | 14-16 mars • 20-22 juin 2011 |
| ESB, Intégration et Orchestration de Services | 10-11 mars • 23-24 juin 2011 |
| Référentiels d'Entreprise : l'état de l'art | 19-20 mai • 17-18 novembre 2011 |
| Intégration de Données d'Entreprise | 24-25 mai • 8-9 décembre 2011 |
| Virtualisation : technologies et mise en œuvre | 17-18 mars • 26-27 mai 2011 |
| Postes de Travail : réduire les coûts en 2011 | 10-11 mars • 8-9 juin 2011 |
| Cloud Computing : l'état de l'art | 29-30 mars • 28-29 juin 2011 |
| Architectures d'Applications Distribuées | 23-25 mai • 14-16 novembre 2011 |
| Gérer la Performance des Applications et du SI | 19-20 mai • 17-18 novembre 2011 |
| Réseaux et Télécoms : les tendances, les choix | 23-25 mai • 21-23 novembre 2011 |
| Internet Mobile : l'état de l'art | 16-18 mai • 7-9 novembre 2011 |
| Téléphonie sur IP | 12-13 mai • 1-2 décembre 2011 |
| Sécurité : mobilité, sans-fil et VPN | 22-23 mars • 16-17 juin 2011 |
| Sécurité Web : l'état de l'art | 24-25 mars • 28-29 juin 2011 |
| SAN/NAS : état de l'art des Réseaux de Stockage | 23-25 mai • 21-23 novembre 2011 |

> Techniques et Applications

| | |
|---|----------------------------------|
| Portails d'Entreprise : l'état de l'art | 17-18 mars • 8-9 juin 2011 |
| Internet : la synthèse 2011 | 12-13 mai • 17-18 novembre 2011 |
| Mobilité : comment l'intégrer dans le SI | 28-29 juin • 8-9 décembre 2011 |
| Web 2.0 : les usages professionnels en 2011 | 19-20 mai • 24-25 novembre 2011 |
| Webmarketing : l'état de l'art | 16-18 mai • 21-23 novembre 2011 |
| Réussir et Gérer un Site Web | 12-13 mai • 22-23 novembre 2011 |
| Les ERP/Progiciels Intégrés en 2011 | 12-13 mai • 29-30 novembre 2011 |
| Dématérialisation : l'état de l'art | 26-27 mai • 24-25 novembre 2011 |
| Bases de Données : la synthèse | 16-18 mai • 7-9 novembre 2011 |
| Décisionnel : l'état de l'art | 21-23 mars • 15-17 juin 2011 |
| CRM et e-CRM | 24-25 mars • 23-24 juin 2011 |
| Knowledge Management : l'état de l'art | 19-20 mai • 29-30 novembre 2011 |
| Projets Collaboratifs : l'état de l'art | 12-13 mai • 3-4 novembre 2011 |
| ECM (Entreprise Content Management) | 26-27 mai • 8-9 décembre 2011 |
| GED (Gestion Electronique de Documents) | 28-29 juin • 29-30 novembre 2011 |
| Archivage Electronique en 2011 | 8-9 juin • 15-16 novembre 2011 |

> Les Passeports

| | |
|--|---------------------------------|
| Systèmes d'Information : les 3 prochaines années | 21-23 mars • 9-11 mai 2011 |
| Passeport Réseaux & Télécoms | 4-6 avril • 15-17 juin 2011 |
| Passeport Consultant | 4-6 avril • 20-22 juin 2011 |
| Passeport MBA | 23-25 mai • 28-30 novembre 2011 |
| Passeport Comptabilité & Finance | 7-9 mars • 11-13 avril 2011 |
| La Banque en 3 jours | 14-16 mars • 20-22 juin 2011 |
| La Gestion du Stress | 19-20 mai • 29-30 novembre 2011 |
| Passeport Efficacité Personnelle | 14-16 mars • 4-6 avril 2011 |
| Passeport Management | 21-23 mars • 11-13 avril 2011 |

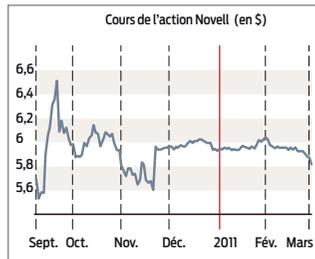
Durée 14 h (séminaire de 2 jours) ou 21h (séminaire de 3 jours).

Formations éligibles au DIF.

Renseignements et inscriptions :
Véronique Groud
Tél. : 01 44 74 24 10
veronique.groud@capgemini.com
www.institut.capgemini.fr

 **Capgemini**
CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING

Les résultats de Novell plombent Attachmate



Mauvais début d'année pour Novell, qui publie un chiffre d'affaires de 191 M\$ au premier trimestre, contre 202 M\$ un an auparavant. Engagé dans sa fusion avec Attachmate, le management de Novell semble se livrer à une politique de terre brûlée. D'un cash flow positif de 20 M\$ en janvier 2010, l'éditeur est passé à un cash flow négatif de près de 18 M\$. Recul des ventes de licences, maintenance et service en baisse, Novell, qui avait retrouvé la rentabilité en 2010, replonge dans le rouge. Sachant qu'Attachmate va devoir céder les 880 brevets sur Unix détenus par Novell, le repreneur risque de se retrouver aux commandes d'une coquille vide une fois la fusion achevée.

Orange ouvre son internet 3G à Free

Free Mobile aura accès à la couverture réseau national 2G et 3G d'Orange. Ses futurs abonnés bénéficieront de la couverture nationale d'Orange pour l'internet mobile. L'accord d'itinérance conclu entre les deux opérateurs sera effectif lorsque le propre réseau de Free Mobile couvrira au moins 25 % de la population.

Google achète le Kelkoo anglais

Pour 43,8 M€, Google prend le contrôle de BeatThatQuote.com, un site de comparaison de prix présent uniquement au Royaume-Uni. On se souvient qu'en 2004 Yahoo avait acheté le comparateur français Kelkoo, alors présent dans neuf pays, pour le montant record de 475 M€.

VU DES MARCHÉS

EN BREF

FORMATION Le Collège de France accueille un spécialiste de la protection numérique

La chaire informatique prend les couleurs de la sécurité

Créée en 2009, la chaire informatique et sciences numériques entame sa deuxième saison avec sa leçon inaugurale prononcée le 10 mars dernier. Cette année, sa principale nouveauté était d'être consacrée à la sécurité informatique en la personne de Martin Abadi, professeur à l'université de Californie et chercheur à Microsoft Silicon Valley. « Lors de ce cycle d'enseignement, je me concentrerai sur les modèles généraux de sécurité, les techniques et mécanismes de protection correspondants, dont j'évoquerai les garanties, les limitations et les failles. J'espère donner ainsi une idée des buts de la sécurité informatique, de ses outils fondamentaux, et de ses difficultés pratiques et scientifiques », a-t-il déclaré. Une bonne nouvelle pour le monde de la sécurité, bien en peine de prendre racine dans la culture numérique hexagonale.

Des intervenants de renom

La liste des thèmes enseignés sur l'année est exhaustive : politiques de sécurité, contrôle d'accès, fiabilité du logiciel, cryptographie et protocoles, etc. Surtout, ils sont dispensés par des intervenants de renom. On retrouve par exemple les prestigieux Ron Rivest et Adi Shamir (le R et le S du célèbre algorithme de cryptographie RSA).

Pour Martin Abadi, « les questions de sécurité informatique se posent dans tous les domaines, non seulement dans le renseignement militaire mais aussi l'industrie, la finance, le commerce, la gestion de données médicales, la vie sociale ». Lors de cet exercice difficile qu'est la leçon inaugurale, il s'est intéressé aux menaces internet et surtout au détournement de la cryptographie par les bots (connus aussi sous le nom de botnets ou robots) pour communiquer entre eux. Que ce soit dans le cadre du spam, d'actes criminels ou politiques, comme le déni de service.

Mobilisation accrue en France

La mobilisation autour des menaces numériques s'accroît dans l'Hexagone, réunissant des intervenants sérieux issus de milieux différents et touchant des publics multiples : responsables de la sécurité des systèmes d'information, étudiants, doctorants... Récemment, l'Epita et l'Office central de lutte contre la criminalité liée aux technologies de l'information et de la communication signaient un accord en vue d'une veille commune sur les phénomènes liés à la cybercriminalité et sur la conception de méthodologies, voire d'outils informatiques. ■

STÉPHANE BELLEC



Les cours débutent le 16 mars au Collège de France.

GREEN TECH

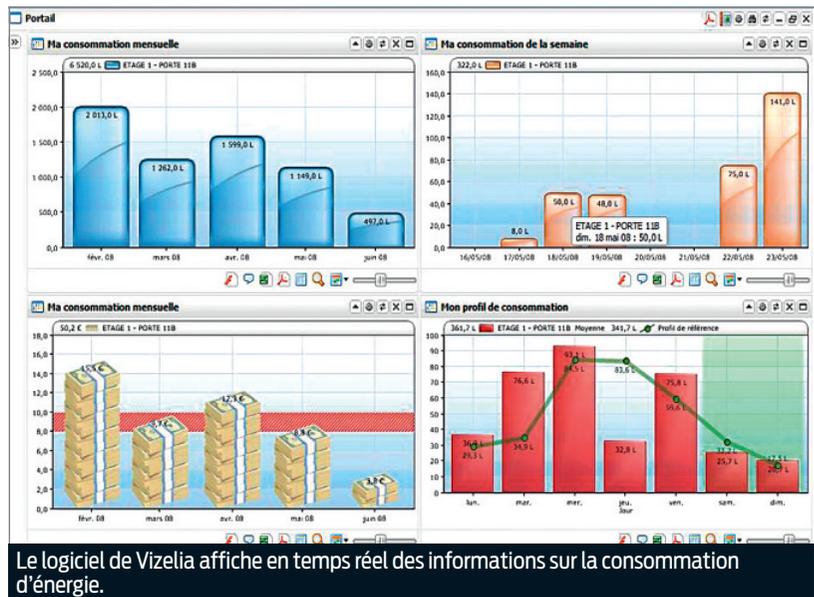
Suivre la consommation électrique des bâtiments

Schneider Electric crée une nouvelle business unit, baptisée Energy Management Services, autour des acquisitions des start up Vizelia et DX5. C'est l'aboutissement de la rencontre entre Fabrice Haiat, PDG de Vizelia, et le président de Schneider Electric France, en mai 2009, lorsque Nathalie Kosciusko-Morizet, alors secrétaire d'Etat à l'Economie numérique, et Chantal Jouanno, secrétaire d'Etat pour l'Ecologie, étaient venues visiter les locaux de Vizelia puis le siège flambant neuf de Schneider Electric, Le Hive, à Rueil-Malmaison. « *Le courant est bien passé entre nous, se rappelle Fabrice Haiat. Et les synergies entre nos activités sont vite apparues. Vizelia avait les compétences dans le Saas (Software as a Service), et Schneider Electric celles en infrastructures des bâtiments. Soit les deux volets nécessaires aux projets Green, qui mixent des boîtiers techniques pour optimiser les bâtiments et des logiciels de monitoring. Nous avons ainsi développé des interfaces pour les équipements Schneider Electric.* »

Un pas vers le secteur industriel

En décembre 2010, Schneider Electric annonce le rachat de Vizelia, ainsi que celui de DX5, spécialisé dans l'optimisation des espaces commerciaux. « *La logique industrielle est alors actée. Nous avons la volonté de continuer à être multiconstructeur. L'intérêt de notre solution, c'est justement notre capacité à surveiller des sites existants* », explique Fabrice Haiat. Vizelia apporte son application Saas et son boîtier d'acquisition de données, tandis que Schneider Electric ouvrira son portefeuille clients dans le secteur industriel. Auparavant, la jeune pousse restait essentiellement positionnée sur la gestion énergétique des parcs immobiliers.

Témoin de l'importance attachée à cette acquisition par Schneider Electric, une nouvelle entité, ou business unit, est constituée autour de Vizelia comme



noyau dur : « *Schneider a une ambition importante pour nous. La nouvelle unité regroupe la vingtaine de personnes issues de Vizelia ainsi que l'équipe de DX5. Nous avons gardé nos propres processus. Une équipe de 15 experts énergétiques va nous rejoindre et nous devrions dou-*

seul, c'est une question de moyens mais aussi un véritable changement d'échelle du marché auquel la jeune société va s'adresser : « *Avant de songer au smart grid (réseau de distribution d'électricité intelligent), des bâtiments appropriés sont nécessaires. Il faut des acteurs capables de couvrir la chaîne complète, du boîtier jusqu'à la supervision globale, pour créer un écoquartier.* »

C'EST DIT



« Il faut des acteurs capables de couvrir la chaîne complète, du boîtier jusqu'à la supervision globale, pour créer un écoquartier. »

Fabrice Haiat, PDG de Vizelia

bler de taille d'ici à la fin de l'année. » Si la business unit devrait croître plus rapidement que ne l'aurait fait Vizelia

Des revenus doublés en 2011

Et Fabrice Haiat de conclure : « *Le changement nécessite d'agréger des compétences basse et moyenne tensions, d'autres en télécoms, des logiciels... Autrement dit, des gens suffisamment ouverts à des métiers qui ne sont pas les leurs à la base.* »

Vizelia, qui a réalisé un peu moins de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2010, espère ainsi doubler ses revenus cette année. Le premier trimestre sera consacré à la mise en place de l'équipe pour la France, puis ce sera l'ouverture des marchés britanniques et nordiques d'ici à la fin 2011. ■ ALAIN CLAPAUD

ÉTAT Inquiétude après l'éviction de l'artisanne du futur bâtiment des archives publiques

La refonte des Archives nationales en question

Le projet d'extension des services d'archivage de l'Etat sur un troisième site (à Pierrefitte-sur-Seine) est orphelin.

Il vient de perdre sa chef d'orchestre, Martine de Boisdeffre. La directrice de l'institution a visiblement payé pour le refus de son personnel de voir s'installer, sur le site parisien du Marais, la Maison de l'histoire de France, une initiative présidentielle. Le projet de Pierrefitte n'est pas stoppé, mais des voix s'inquiètent des répercussions de ce soudain départ sur son bon déroulement. Car l'ancienne directrice était directement impliquée dans l'édification du bâtiment, le déménagement des fonds d'archives, et la refonte des outils informatiques.

A priori, cette refonte informatique ne sera pas trop affectée par les turbulences. Du moins pas le futur SIA (système d'information archivistique), bientôt en phase de recette. Sa vocation : proposer un outil commun aux trois sites pour gérer la logistique des archives physiques et en assurer la



Le site de Pierrefitte devrait ouvrir fin 2012.

description. « Les inventaires que nous avons regroupés, qu'ils soient manuscrits, dactylographiés ou numériques, seront convertis en XML EAD, le standard d'encodage pour l'archivistique. Au final, nous disposerons d'un inventaire global qui décrira quelque 300 km linéaires d'archives, à terme interrogeable par le grand public », explique Béatrice Hérold, chef de projet SIA.

Autre chantier informatique, mais nettement moins avancé : celui concernant la conservation des archives nu-

mériques en provenance des ministères (documents, images, cartes, base de données...). « Un tel système existe déjà sur le site de Fontainebleau, mais le futur système verra renforcés les aspects de validation, de conservation ou de calcul d'empreinte des archives », détaille Vanessa Szollosi, en charge du projet d'archivage électronique, dont les choix technologiques n'ont pas encore été arrêtés. Son calendrier dépendra pour beaucoup du déploiement du SIA avec lequel il s'intégrera.

Maintien des projets informatiques

Ces projets informatiques semblent préservés des tumultes. Reste à voir s'ils subiront le contrecoup de l'implantation de la Maison de l'histoire de France dans le Marais. Car elle obligera à transférer une partie des fonds vers Pierrefitte, ce qui risque de déstabiliser le projet global. ■

VINCENT BERDOT

APPLICATIONS Le cabinet PAC s'apprête à publier une étude sur le marché français du CRM

La relation client fait son grand retour

La gestion de la relation client devrait être la grande gagnante de la reprise des investissements en applications.

En 2011, 42 % des entreprises interrogées dans le monde par le cabinet Gartner prévoient d'augmenter leur budget en logiciels de gestion de la relation client, contre 31 % pour l'ensemble des dépenses en logiciels. « Depuis le début de l'année, nous enregistrons un flux d'affaires très positif, confirme Sophie Jacquet, responsable de l'offre Dynamics CRM chez Microsoft France. Selon une étude du cabinet Pierre Audoin Consultants (PAC) à paraître dans les prochains jours, il faut s'attendre à une progression d'au moins 5 % du

marché français en 2011, suivie d'une croissance supérieure à 7 % les années suivantes.

Les ventes en mode Saas tirent le marché

« Le marché est tiré par une forte demande en solutions marketing – avec le développement du cross-canal et les besoins en scoring – et en solutions de reporting, estime Eric Ménard, directeur chez PAC. Il bénéficie aussi des ventes en mode Saas (Software as a Service) qui progressent de 15 à 20 % par an et représentent déjà 10 % du marché. »

S'inscrivant dans cette dynamique, Microsoft a lancé son offre Dynamics CRM

Online en début d'année. A la même période, Coheris a mis en ligne avec Aspaway sa solution de service client, suivie à la mi-2011 d'une application pour forces de vente. « Les entreprises souhaitent commencer plus rapidement leur projet, sans prendre de risques financiers », justifie Tom Pertsekos, directeur stratégie produits de l'éditeur français. « Le renouvellement des applications de gestion des forces de vente est également important grâce aux besoins en mobilité et en convivialité », estime Sophie Jacquet. Elle mise aussi sur la demande en service client et en XRM, un CRM étendu à des populations telles que les salariés ou les citoyens. ■

BORIS MATHIEUX

EMPLOI Les sites de recrutement et les réseaux sociaux doivent encore démontrer leur efficacité

Les candidats déçus par les sites d'emploi

Pour multiplier leurs chances de trouver un emploi, la plupart des candidats actionnent plusieurs leviers.

Comme l'explique Joël Duru, directeur général de Précontact, agence de conseil en communication s'adressant aux DRH, « dans l'informatique, et plus généralement dans les autres secteurs, les candidats ont recours à quatre ou cinq méthodes. Ils se tournent vers les sites d'emploi, les moteurs de recherche, les réseaux sociaux, mais aussi leurs réseaux personnels physiques, la presse et les salons qui n'ont pas totalement disparu ». L'enquête, menée en février dernier par l'institut Opinionway pour le compte de Précontact auprès de 4 146 personnes en recherche active ou simplement en veille, révèle qu'il n'existe pas de solution universelle.

Le volume d'offres le plus important

Ainsi, même si dans la pratique les sites d'emploi sont devenus incontournables (91 % des sondés consultent des offres sur ces sites), seuls 39 % des candidats interrogés les considèrent comme les plus efficaces dans une recherche de poste. En clair, ils déçoivent. « Les sites



Les candidats ont recours à plusieurs méthodes de recherche d'emploi, dont leur réseau personnel.

d'emploi sont rassurants quand on recherche un poste, car ce sont eux qui offrent le volume d'annonces le plus important. Toutefois, celles-ci correspondent rarement exactement à mes recherches », déplore Philippe Garin, actuellement en quête d'un poste de responsable informatique dans une PME, et inscrit sur 28 sites tels Adequajob, Cadremploi, Manpower, Boostyourjob, Careerbuilder, Apec, etc. « Certains sites, comme Pole-emploi, se révèlent trop généralistes, et d'autres sont trop spécialisés », témoigne-t-il.

Plusieurs pistes expliquent les frustrations générées par ces sites, qui travaillent pourtant depuis des années à améliorer leur moteur de recherche. « En réalité, plus le profil d'un candidat est classique (niveau de formation bien identifié, parcours assez logique par rapport à cette formation...), plus il "rentre dans des cases" et trouve facilement un emploi sur ces sites, résume Joël Duru. Mais si son parcours est plus complexe (dans le cas d'un collaborateur multicompetent, par exemple), le candidat doit faire des choix, et bien souvent il juge les résultats de ses recherches moins pertinents. » Par exemple, un ingénieur réseau et sécurité doit cibler son angle de recherche : quelle spécialité souhaite-t-il mettre en avant, réseau ou sécurité ?

Des annonces langue de bois

Par ailleurs, les alertes hebdomadaires proposées par des sites d'emploi, qui offrent la possibilité aux candidats de recevoir par courriel les annonces correspondant à leur profil, sont également des sources de mécontentement (critères de recherche trop restrictifs, manque de précision...). Autre motif d'insatisfaction : le contenu des annonces, parfois langue de bois. Les futurs collaborateurs d'une entreprise veulent en savoir plus sur sa santé financière, son environnement, ses projets.

Les candidats ne recourent pas toujours aux réseaux sociaux. Selon l'enquête Opinionway, si les cadres sont les plus nombreux à les consulter (49 %), plus des deux tiers des sondés (67 %) n'ont jamais été connectés aux sites de mise en relation professionnelle comme Viadeo ou LinkedIn, et encore moins à Facebook. « Ils se contentent souvent d'y être inscrits et éprouvent des difficultés à repérer des recruteurs ou des opportunités d'offres d'emploi. Peut-être parce que la démarche prend du temps et qu'ils jugent ses résultats aléatoires », ajoute Joël Duru. ■

SANDRINE CHICAUD



TÉMOIGNAGE

Stéphane Mathouillet, chef de projet business unit finance chez Sogeti

« J'ai été recruté sur Viadeo »

Avant d'intégrer Sogeti, je recherchais un poste de chef de projet infrastructures depuis 2010. J'ai déposé mon CV sur des sites de recrutement généralistes ou spécialisés tel Lesjeudis.com. Ils ont été assez efficaces et ont débouché sur quelques rendez-vous. J'avais rédigé

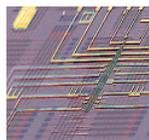
mon CV afin qu'il retienne tout de suite l'attention d'un recruteur. Il comportait également les bons mots clés se reportant à la sécurité, aux réseaux et aux systèmes.

J'ai aussi créé mon profil sur des réseaux sociaux professionnels. J'y ai souligné

mes expériences les plus significatives.

J'ai été contacté mi-janvier par un chargé de recrutement de Sogeti, qui a repéré mon profil sur Viadeo et m'a proposé un poste. J'ai ainsi rejoint Sogeti le 21 février. Tout s'est fait très vite.

Naissance d'un nanoprocesseur



Charles Lieber, de Harvard, a mis au point un nanoprocesseur à base de

nanofils semi-conducteurs. Il l'a construit avec une approche bottom-up – les fils sont déposés sur une surface de silicium –, alors que les processeurs traditionnels sont fabriqués avec une approche top-down – on enlève les matériaux inutiles. La technologie bottom-up permet de créer des circuits plus fins et plus variés. En outre, elle assurerait une réduction de la consommation d'énergie d'un facteur 10. La principale difficulté est de rendre le processus de fabrication reproductible.

Recherche de thérapie sur iPhone

Science XL se présente comme un jeu sur iPhone où l'utilisateur doit décider le plus vite possible si les mots qui s'affichent sont réels ou imaginaires. Il s'agit en réalité d'une application scientifique. Les résultats sont envoyés à des chercheurs travaillant sur la compréhension du mécanisme de lecture et les désordres associés (dyslexie par exemple). Objectif : que 40 000 personnes répondent à 50 mots.

Un circuit intégré souple



Une équipe de chercheurs finlandais et japonais

a fabriqué un circuit intégré flexible à base de nanotubes de carbone. Il comporte des transistors de type TFT (Thin Film Transistors) et pourrait servir à réaliser un nouveau type de papier électronique. Par rapport à d'autres techniques de fabrication plus complexes, les scientifiques ont employé une technologie plus rapide, à la manière dont sont imprimés les journaux.

START UP

EN PARTENARIAT AVEC 

Une carte SIM virtuelle optimise l'échange entre les machines

NOM : iQsim.

DATE DE CRÉATION : avril 2009.

DOMAINE : mobilité.

INNOVATION : carte SIM virtuelle.

PRODUIT : IRON Suite.

Les solutions machine to machine (M2M) aident à faire dialoguer, en réponse à des événements précis, deux équipements (serveurs, distributeurs de boissons, capteurs, etc.), sans intervention humaine. Ces échanges passent par le réseau des opérateurs de téléphonie mobile lorsque les machines sont elles-mêmes mobiles. Les objets communicants doivent alors être équipés d'un module GSM contenant une carte SIM physique.

Des coûts de communications mobiles réduits

Pour affranchir davantage les machines de l'intervention de l'homme, iQsim a développé une technologie de carte SIM virtuelle : toutes les cartes SIM physiques sont stockées, de façon centralisée dans un unique boîtier et leur image virtuelle est déployée sur les machines communicantes. « La suite logicielle Iron, le cœur de l'offre d'iQsim, gère dynamiquement l'attribution des cartes SIM en fonction du service souhaité, du pays où la machine se trouve... », précise Philippe Bessaguet, président d'iQsim.

L'offre de la start up concerne le domaine de la voix ou des données, ainsi que celui du test et des déploiements. Dans le cadre du premier, l'utilisation d'une carte SIM virtuelle réduit les coûts de communications mobiles, de SMS, de MMS et de roaming (voix, données). Car la gestion centralisée des SIM permet d'attribuer, à distance et en temps réel, le service mobile le plus adapté à chaque machine. En

matière de tests et de déploiement, iQsim a identifié quatre applications. La première concerne le test de la qualité des réseaux des opérateurs mobiles via une population de sondes installées sur tout le territoire. A distance, les opérateurs génèrent des appels, l'envoi et la réception de messages et l'activation de tous les services disponibles pour en étudier le comportement. « Nous proposons des interfaces de programmation pour développer des scénarios d'usages », ajoute Philippe Bessaguet. Ensuite, le test de roaming entre opérateurs définit, ou vérifie, l'exactitude des accords qu'ils concluent. La vérification de la facturation est la troisième application recensée par iQsim. Il s'agit de simuler des appels d'abonnés pour réaliser des calculs de facturation, et valider la cohérence entre ces tests et la facturation réelle des abonnés. Enfin, à court terme, iQsim vise le marché du smart grid où la carte SIM virtuelle aidera à valider le déploiement des compteurs électriques communicants. « Nous développons l'offre logicielle Iron afin de nous étendre sur les différents segments technologiques du marché du M2M mobile », conclut le président d'iQsim. ■ EDDYE DIBAR

REPÈRES

Siège : Sophia-Antipolis (06).

Effectif : 23 personnes.

Financement : 35 k€ d'aides d'Oséo.

Prime régionale à la création d'entreprise de 75 k€.

L'équipe dirigeante :

Philippe Bessaguet, président.

Laurent Lhermitte, directeur commercial et marketing.

Laurent Manso, directeur technique.

Marc Lorenzi, directeur des opérations.

Thierry Sudre, directeur de la R&D.

EXPÉRIENCES



BMW utilise des imprimantes 3D pour produire certaines pièces. L'outil qui fixe le sigle BMW sur les capots est ainsi fabriqué en 1,5 jour au lieu de 18.

Les laboratoires Aguetant ont décidé d'optimiser la gestion de leurs opérations logistiques (plus de 15 000 colis préparés chaque jour). Ils utiliseront pour cela trois solutions SCM de l'éditeur Infor.

ORGANISATION

Les bonnes pratiques pour réussir ses projets

Les DSI ont atteint une certaine maturité dans leur gestion de projet en mettant en place des méthodes, une documentation complète et un recettage rigoureux. En revanche, la marge de progression reste importante dans le management des équipes.

Où en sont les directions informatiques françaises en matière de conduite de projet ? Pour répondre à cette question, nous avons interrogé trois grandes entreprises et deux établissements publics français. Leur retour d'expérience illustre et complète l'étude menée par *01 Informatique* et Axoma Consultants sur la pratique projet, que nous avons récemment publiée (*lire 01 Informatique, n° 2073, p. 8*).

Choisir le responsable du projet

Dans l'ensemble, ces directions informatiques adhèrent à la plupart des bonnes pratiques de gestion de projet, même si leur niveau d'adoption varie fortement selon les domaines concernés. Ainsi, chacune de ces organisations a défini une méthode obligatoire pour gérer les chantiers importants. « *Nous nous sommes inspirés de Merise pour mettre au point une méthode simple, adaptée à notre organisation*, explique Jean-Paul Rinaldi, DSI de Conforama. *Nous la "dépoussiérons" régulièrement afin de l'ajuster aux besoins actuels, comme l'informatique en temps réel ou la nécessité de projets courts à rentabilité démontrée.* »

Dans le groupe minier et métallurgique Eramet, c'est Prince 2 qui a inspiré la méthode de projet interne de la filiale Erasteel en 2009. « *Cette méthode*



Au fil des chantiers, les DSI ont développé une connaissance du mode projet et de ses outils, mais leur mise en œuvre et la gestion humaine restent délicates.

unique est aujourd'hui déclinée dans chaque branche du groupe, même si des progrès restent à réaliser tout au long de sa mise en œuvre », précise Stéphane Roux, DSI d'Eramet Alliages. D'emblée, certains principes ne sont pas négociables. Ainsi, un comité de pilotage ne peut se tenir qu'en présence de l'exécutif métier concerné, et chaque étape doit être validée pour que la

suivante reçoive son « go ». A l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) et chez L'Oréal, de grands projets SAP ont naturellement amené les directions informatiques à s'approprier les principes généraux de la méthode Asap (Accelerated SAP). Malgré ce formalisme méthodologique, les avis divergent fortement quant à la responsabilité du projet. Elle

doit être portée par les directions métier et informatique, estime-t-on chez L'Oréal. « *En théorie, c'est le métier qui doit endosser ce rôle, car il est demandeur et s'engage sur le retour sur investissement (ROI). Mais en pratique, c'est le chef de projet informatique qui l'assume* », nuance Jean-Paul Rinaldi, de Conforama. Pour Jean-Michel Graillot, DSI adjoint à la direction de projet de l'AP-HP, « *la direction de projet porte la responsabilité de la performance technique et fonctionnelle du projet, ainsi que celle de son retour sur investissement, même si la valeur ajoutée n'est pas toujours facile à prouver lorsque l'on ne dispose pas d'une photo de la situation antérieure.* » Chez Eramet, c'est le chef de projet qui porte le projet, mais c'est bien la direction opérationnelle et la DSI qui en sont responsables. Quant au CNRS, il se tient à une vision plus collégiale de la responsabilité. « *Le comité de pilotage, le chef de projet et le comité d'évaluation du système d'information ont chacun une part de responsabilité* », détaille Marc Duschenes, responsable du pôle organisation, méthode et urbanisation de la DSI.

Le « go » de la direction générale

Avant de lancer leur projet, toutes ces organisations s'imposent une phase de cadrage. « *Cette étape décrit la situation actuelle, la situation cible, une alternative au projet, le bilan économique – dépenses projet et coûts de fonctionnement –, la charge de travail, le planning, l'organisation du projet et le retour sur investissement* », énumère Stéphane Roux, d'Eramet Alliages. « *Il n'est pas toujours facile d'évaluer le temps nécessaire à la mise en place du projet par la maîtrise d'ouvrage*, note toutefois Jean-Michel Graillot, de l'AP-HP. *Cependant, nous détachons des personnels métier à plein-temps pour les postes de conception, de recettage, de formateur relais, etc.* »

Ensuite, le lancement effectif du projet prend différentes formes d'une organisation à l'autre. « *La signature de demande d'investissement fait généralement foi de "go"*. Sur les gros projets, toutefois, c'est le comité de pilotage qui marque la fin de la phase d'étude », explique Stéphane Roux, d'Eramet Alliages. Chez L'Oréal et au CNRS, la procédure est systématique, avec une réunion de « go-no go » organisée par



L'AVIS DE L'UTILISATEUR

Stéphane Roux, DSI d'Eramet Alliages

« Il faudrait un binôme de chefs de projet IT et métier »

La culture projet est bien ancrée dans la direction informatique. Les chefs de projet enchaînent les missions et occupent souvent leur fonction à plein-temps. Pour les chefs de projet métier, la situation est plus complexe car, s'ils sont motivés par la réussite

de leur projet, ils ne veulent pas pour autant lâcher leur responsabilité opérationnelle qui sécurise leur avenir.

La responsabilité de projet informatique peut ainsi souffrir d'une perception négative pour un chef de service métier. Peu habitué à

la gestion de projet, il verra en outre son emploi du temps opérationnel perturbé. A l'avenir, il faudrait former un binôme de chefs de projet IT et métier très en amont, dont nous pourrions souder la complicité grâce à une formation commune.

le comité de pilotage (L'Oréal) ou le comité d'évaluation du système d'information (CNRS). Jean-Michel Graillot, de l'AP-HP, distingue même le « go » officiel des sponsors du « go » technique prononcé avant la bascule. « *Un "no go" technique nous a évité beaucoup d'ennuis il y a deux ans, sachant que la bascule complète n'est finalement intervenue que trois mois plus tard*, se réjouit-il. *Plus généralement, l'aspect symbolique du "go" est très important, car il montre que la direction générale soutient le projet.* »



« Nos responsables métier doivent s'engager sur des améliorations quantitatives et qualitatives. »

Jean-Paul Rinaldi, DSI de Conforama

Une fois lancé, le projet peut s'appuyer sur une documentation formelle. C'est du moins le cas pour la description du périmètre du chantier, le budget, le planning et l'organigramme. « *Même si ce n'était pas naturel pour nos prestataires, nous avons une personne en charge du suivi du planning des équipes projet, effectué à l'aide d'OPX2 (maintenant Planisware -NDRL)* », se félicite Jean-Michel Graillot, de l'AP-HP. *En outre, une GED (gestion électronique de documents) Alfresco gère les spécifications générales et techniques, ainsi que les comptes rendus des comités de*

pilotage et de projet. » Mais l'utilisation de la GED ne s'est pas encore généralisée dans ce domaine.

Des chefs de projet laissés à eux-mêmes

Pour les autres aspects de la documentation, il n'existe pas de pratique type. « *Nous demandons aux responsables métier de s'engager sur des améliorations quantitatives et qualitatives* », explique Jean-Paul Rinaldi, de Conforama. Mais il n'est souvent pas possible d'apporter une description des améliorations de performance attendues par processus. « *La part du ROI mesurable par les métiers n'est pas toujours perçue par la direction informatique, qui se concentre davantage sur des critères propres tels que les coûts de maintenance*, note Stéphane Roux, d'Eramet Alliages. *Et puis les objectifs de ROI des projets ne sont pas toujours vérifiés, ou même vérifiables, a posteriori.* » Et fréquemment, la description formelle des modalités de gouvernance, comme celle des rôles et responsabilités de chaque acteur du projet, n'est pas réalisée. « *Nous décrivons le rôle de chaque acteur pour les projets importants via la matrice de présentation des responsabilités Raci (Responsible Accountable Consulted Informed) de notre plan qualité* », précise toutefois Jean-Paul Rinaldi, de Conforama. De son côté, le DSI adjoint de l'AP-HP compte aussi sur un collaborateur pour suivre à mi-temps la gouvernance des projets sur ses aspects financiers et de planning.

Les pratiques s'avèrent encore plus disparates en matière de gestion et d'accompagnement du chef de projet. Lucides sur leur situation, les responsables interrogés mesurent les progrès qu'ils leur restent à réaliser. Pour commencer, les chefs de projet désignés, comme les autres membres des équipes projet, ne suivent généralement pas de formation spécifique avant de prendre leur fonction. « *Nous sélectionnons ceux qui ont déjà géré des projets ou sont passés par l'opérationnel* », justifie-t-on le plus souvent. Parfois, des sessions de formation sont néanmoins dispensées en cours de projet, qu'il s'agisse de gestion du changement, de gestion des sponsors, ou de communication. A l'AP-HP, Jean-Michel Graillot détermine les besoins en formation technique ou métier lors des évaluations annuelles ou semestrielles des chefs de projet et de leurs équipes. Il veille aussi à ce que les chefs de projet juniors suivent des sessions de formation de deux ou trois jours en méthodologie avant d'endosser leur responsabilité. Une fois le projet lancé, les chefs de projet bénéficient rarement d'animation particulière. « *Nous les suivons à l'occasion de réunions ponctuelles sur le projet ou de la mesure d'impacts sur les autres chantiers* », souligne néanmoins Marc Duschenes, du CNRS. De même, il n'existe pas de procédure formelle d'évaluation de leur performance.

BIEN DOCUMENTER SES PROJETS

Palmarès des bonnes pratiques mises en œuvre par les entreprises en matière de documentation de projet

Source : O1 Informatique-Axoma



où certaines primes d'objectifs liées à la réussite du projet atteignent 5 % de la rémunération annuelle et sont parfois accompagnées de bonus de 2 000 à 3 000 euros sur des grands projets.

En fin de projet, les directions informatiques consacrent beaucoup de temps et de moyens humains aux phases de recette (tests unitaires, d'intégration ou de performance). « *Nous recettons aussi bien les développements que les livrables* », précise Xavier Rodriguez, directeur des projets systèmes d'information de L'Oréal. Toutefois, l'exercice s'avère plus complexe, notamment pour la montée en charge, avec les projets transversaux ou dans des systèmes d'information hétérogènes. « *Nous nous sommes améliorés sur la description des recettes, mais nous ne disposons pas d'outils d'automatisation des tests, trop coûteux* », regrette Marc Duschenes, du CNRS.

De même, les organisations portent généralement une attention particulière sur la procédure de clôture de projet. « *Nous profitons de la fin des plus gros chantiers pour réaliser un bilan de projet* », explique Marc Duschenes. « *Nous en retirons des axes d'amélioration sur la manière de piloter les projets ou sur celle de travailler avec les prestataires* », complète Stéphane Roux. Le DSI d'Eramet Alliances estime que cette réunion oblige aussi à transférer les supports aux bonnes instances et à marquer clairement le passage au mode récurrent. ■ **BORIS MATHIEUX**

La clôture du projet doit s'accompagner d'un bilan

Un point d'autant plus important que les chefs de projet connaissent rarement leur affectation professionnelle après la finalisation de leur projet. Dans certaines directions des systèmes d'information, la seule certitude est qu'ils enchaîneront avec un autre chantier. Dans d'autres, ils seront reconvertis en expert métier, à la maintenance, au service support, ou simplement remerciés, selon leur type de contrat. A plus court terme, certains chefs de projet peuvent être motivés par une rémunération indexée sur la réussite de leur projet. Dans les départements informatiques, ce type d'incitation est rarement mis en place, au plus grand regret de la plupart des DSI. Mais sur ce point, peu d'entre eux se sentent en mesure de combattre les résistances sociales. Ainsi, ils auraient tendance à envier des sociétés comme Conforama,

Cloudforce 2011

Mardi 5 Avril 2011 - Paris - CNIT
www.cloudforceparis.com

Rejoignez le plus grand événement de
Cloud Computing jamais organisé en France

Avec la participation exceptionnelle de :

Marc Benioff
 Chairman et CEO
 salesforce.com

salesforce.com

Paris

GESTION DES RISQUES

Accor reprend le contrôle de ses polices d'assurance

Le groupe hôtelier s'est doté d'un outil de pilotage du risque pour récupérer et centraliser des informations jusque-là éparées. Une mise en œuvre d'un an et demi et un retour sur investissement conséquent.

Pour gagner en autonomie et réduire ses coûts, Accor décide de piloter en interne les 70 polices d'assurance de ses 4 200 hôtels, répartis dans 90 pays. Rémi Pendariès-Issaurat, directeur des assurances du groupe Accor, explique : « Je suis chargé de gérer les assurances et finance les risques. Je travaille de concert avec l'audit interne, les directions de gestion de crise, de la sûreté et de la prévention, mais aussi avec la direction technique. Toutes les personnes concernées dans ces services disposent de nombreuses informations qui nous intéressent et doivent être transmises à nos assureurs afin qu'ils réalisent l'évaluation quantitative des risques. De mon côté, je dois vérifier quels sont les hôtels assurés dans le programme, la répartition des primes, le suivi de la sinistralité, etc. » La particularité du groupe Accor est de travailler, depuis plusieurs années, avec un seul courtier qui gère ses 70 polices d'assurance. Un avantage dans certains

cas, mais qui peut se retourner contre l'entreprise en termes de dépendance. « Je voulais centraliser et internaliser les données pour gagner en indépendance... L'information nous appartient », précise Rémi Pendariès-Issaurat. L'opération devait également alléger le coût de certaines prestations.

Un énorme travail de centralisation

Il s'agissait de rapprocher 3 600 informations par enseigne, disponibles uniquement sur le site Accorhotels.com alimenté par les gérants des hôtels, de celles des différents services : juridique, financier, commercial et comptable. A cela s'ajoutaient la base dédiée aux catastrophes naturelles et diverses autres données au format papier. Les valeurs des immeubles, les chiffres d'affaires des filiales, etc. se trouvent finalement rassemblés. « Au début, je pensais poursuivre en m'appuyant sur mon tableur. Mon fichier me donnait l'impression de maîtriser la connaissance universelle... jusqu'à ce que je découvre les montages juridiques qui pouvaient se cacher derrière et les implications que cela représentait en termes de gestion des risques, notamment face aux changements de modèle économique de l'entreprise », confie Rémi Pendariès-Issaurat. Ce besoin est renforcé par le fait que, depuis trois ans, le statut du groupe évolue de propriétaire à locataire, gérant ou franchi- seur. « Nous avons finalement décidé de sécuriser nos données au sein d'une base centralisée, qui facilite les mises à jour », ajoute le directeur.

Le choix de la solution n'a pas posé beaucoup de difficultés. Rémi Pendariès-Issaurat s'est en effet servi de ses précédentes expériences pour sélec-

L'ENTREPRISE

ACCOR

Activité : opérateur hôtelier international (plus de 500 000 chambres réparties dans 4 200 hôtels, dans 90 pays).

CA 2009 : 5,9 Md€.

Effectif 2009 : 145 000 collaborateurs.

LE PROJET

Problème à résoudre : consolider en une seule base l'ensemble des données nécessaires à la gestion des risques et des assurances du groupe.

Solution retenue : WebRisk d'Effisoft.

Difficultés rencontrées : s'adapter à la structure des données maison et les assimiler dans une base orientée risques et assurances.

tionner WebRisk d'Effisoft, un outil facilement adaptable à différents domaines d'activité, selon lui. « Il était important de ne pas réinventer la roue, continue-t-il. Il suffisait de tirer parti des technologies existantes. Nous tenions à ce que le projet soit mené rapidement. Les ressources limitées allouées au projet, ainsi que notre dimension internationale représentaient enfin deux contraintes importantes. »

Accor a mené le développement d'un ETL (outil d'intégration de données) avec Effisoft. Celui-ci récupère, de façon automatisée, les « morceaux choisis » depuis les différentes sources d'information. Au total, huit mois de développement ainsi que de nombreux échanges avec le courtier se sont révélés nécessaires, durant lesquels il a fallu tenir compte des contraintes d'usage. Par exemple, lorsqu'il s'agit de traiter un problème lié directement à un client de l'hôtel, c'est plutôt la marque qui est concernée. Par contre, « si l'on souhaite



À SAVOIR

Les gains de la démarche

- ▶ Moins de dépendance vis-à-vis du courtier.
- ▶ Amélioration de la productivité et réduction des erreurs.
- ▶ Capacité d'adaptation aux évolutions économiques du groupe.
- ▶ Prévention des risques plus efficace.
- ▶ Partage des informations entre les parties prenantes internes et externes.
- ▶ Allègement du coût de la prestation de courtage.



Rémi Pendariès-Issaurat internalise les données d'assurance du groupe Accor.

savoir rapidement qui est soumis à un dégât des eaux, c'est le bâtiment que je dois connaître, pas la marque, explique le directeur des assurances. Un changement de propriétaire peut intervenir avant le règlement du sinistre. »

L'analyse de sinistres : une tâche désormais réalisée en interne

Un axe de travail important : trouver la bonne granulométrie de l'information. « *Savoir qu'on a perdu des fourchettes est une considération dérisoire. L'unité de calcul de base, c'est l'hôtel* », explique Rémi Pendariès-Issaurat. Au total, près de 548 critères d'analyse de risque (près de la mer, de la montagne, etc.) sont recensés et il est possible d'interroger l'application sur les détails des sinistres depuis 2004, et sur un historique des primes depuis 2007.

« *Auparavant, l'analyse de sinistre était confiée au courtier. Désormais, je l'effectue moi-même, en interne. Cela allège le coût de la prestation !* », ajoute-t-il. Pour effectuer le suivi de la sinistralité et mettre rapidement en lumière les axes d'optimisation, une fonction de statistiques a été ajoutée à WebRisk. Une fois par mois, le courtier

réalise une extraction au format tableau des incidents survenus dans le groupe et l'injecte dans la base interne. Ce tableau de bord présente les circonstances, les sinistres sur primes par mode de gestion, les sinistres par montant, les objets de risques couverts, etc. indispensables au pilotage.

La codification de tous les hôtels s'est révélée l'étape la plus difficile : « *Dans la nomenclature de la base, chaque bâtiment se voit attribuer une clé unique aidant à l'identifier*, explique Rémi Pendariès-Issaurat. *Le courtier a dû intégrer cette nomenclature dans ses systèmes.* » Par contre, à partir de ce

« Je peux répondre en quelques clics à toute demande d'informations de ma direction »

tableau de bord, les parties prévention et évaluation des risques sont réalisées pour l'instant manuellement. Ces opérations devraient être automatisées en cours d'année. « *J'ai la possibilité de connaître, dans la seconde, le montant payé à un assureur ou à un coassureur. En cas de chute ou de faillite de l'un*

2 QUESTIONS À...



Didier Vionnet,
directeur
des systèmes back office
du groupe Accor

Avez-vous contribué au choix de la solution ?

Oui, la direction des assurances nous a impliqués dès la sélection du produit. A ma demande, l'équipe sécurité de la DGSIT (Direction générale des systèmes d'information et des télécoms) a effectué un audit sécurité de la plate-forme, gérée en mode ASP chez Effisoft. Notre rapport a été pris en compte par l'éditeur.

En quoi a consisté votre rôle ?

Nous avons mis en place un lien sécurisé via un VPN internet, entre Accor et Effisoft, pour sécuriser l'envoi des données de notre système d'information vers la plate-forme Webrisk. Nous avons installé dans notre centre de données les informations souhaitées par Rémi Pendariès-Issaurat, depuis les systèmes amonts, afin d'automatiser l'envoi d'un fichier mensuel.

d'entre eux, l'identification est immédiate, notamment pour les primes qui seraient payées à perte. » Une situation vécue lors de la crise de 2008 : « *L'un de nos assureurs présentait des signes alarmants et ma direction m'a tout de suite questionné sur le sujet. Avant, je répondais en épluchant manuellement les contrats, parce qu'il existait un maximum de 10 polices sur Paris. Cela tenait déjà du cauchemar. Aujourd'hui, avec 70 polices dans le monde, c'est devenu impossible.* » En quelques clics, le directeur des assurances a fourni toutes les réponses, et le comité de direction a pris la bonne décision en temps voulu.

L'accès à WebRisk n'est pas ouvert aux directions métier. Cela nécessiterait une formation et le développement d'une interface adaptée. « *Ce n'est pas une priorité pour le moment, mais j'y réfléchis* », confie le directeur des assurances. ■

STÉPHANE BELLEC

E-MAIL Des échanges simplifiés et dématérialisés pour la Fédération française de gymnastique

Une messagerie unique pour fédérer des identités indépendantes

Faire communiquer des systèmes indépendants a toujours été l'une des préoccupations des services informatiques. La messagerie n'échappe pas à la règle. Le cas se présente lors de la fusion d'entreprises : chacune avait sa messagerie et il faut maintenant que toutes n'en constituent plus qu'une. Ce peut être également le cas dans une organisation très décentralisée : c'est l'exemple de la FFGym (Fédération française de gymnastique), la doyenne des fédérations sportives. Pour homogénéiser ses différentes messageries, elle a choisi, en 2010, la solution d'Alinto, en mode externalisé. Depuis décembre dernier, il n'y a plus qu'une plate-forme, bien que chacun ait conservé, s'il le souhaitait, son outil client de prédilection (Outlook et Outlook Express en majorité). « *L'externalisation nous permet de limiter les investissements. Elle nous débarrasse aussi des tâches d'exploitation et de maintenance trop lourdes pour une*

L'adoption de la nouvelle messagerie s'est effectuée en douceur. Résultat : peu de retours négatifs à déplorer.

équipe de deux personnes », souligne Bruno Jacquetin, responsable informatique de la FFGym.

Au siège, les 70 boîtes aux lettres sont sur Exchange. Dans chacun des 1 600 clubs, comités départementaux, régionaux et autres instances, chacun a sa solution. « *C'est souvent le service de messagerie d'un fournisseur d'accès à internet* », note Bruno Jacquetin. Or, avec les changements réguliers de fournisseurs, les adresses deviennent rapidement caduques. « *Nous avons un taux de retour de 40 %* », se souvient Bruno Jacquetin. Un taux d'autant plus handicapant qu'en 2010, la FFGym s'est lancée dans une politique de dématérialisation. Fini, par exemple, les licences sur support carton ou les convocations papier envoyées par fax ou courrier. Tout se présentera désormais sous forme élec-



La FFGym comptait 264 000 membres en 2010. Elle couvre sept disciplines, dont quatre olympiques.

tronique et sera transmis par courriel. D'où la nécessité d'un taux de retour minimum. Il fallait donc une messagerie commune à tous les membres de la FFGym.

« *Nous avons envisagé trois types de solution*, précise Bruno Jacquetin. *La première entièrement interne. La deuxième hybride, c'est-à-dire interne pour*

les comptes Exchange et externalisée pour les autres. Enfin, le tout-externalisé. » Un appel d'offres limité à quelques fournisseurs est lancé mi-2010. Alinto est retenu face à Euraliance et à Colt. « *Techniquement, cette solution externalisée nous convenait parfaitement. Toutes les spécificités de notre organisation, très hétérogène, étaient prises en compte. Elle était aussi la moins chère, un critère important* », reconnaît Bruno Jacquetin. Fin 2010, la solution est déployée : 1 600 boîtes sont créées. Techniquement, la partie la plus délicate est la reprise des 2 000 adresses de l'Active Directory d'Exchange, avec les mises à jour inévitables.

Changer le moins possible les habitudes

La politique de la FFGym visait à changer le moins possible les habitudes des utilisateurs. « *Nous leur avons déjà beaucoup demandé avec le passage à la dématérialisation, qui a bouleversé toutes les procédures* », estime Bruno Jacquetin. Pour les utilisateurs des 70 comptes Exchange du siège, pas de changement. Pour lire leurs messages, les autres ont le choix entre trois méthodes. Soit accéder au serveur d'Alinto via le navigateur : c'est la formule du webmail. Soit y accéder via son client de messagerie favori en paramétrant le compte POP ou Imap. Soit paramétrer un transfert de mail (forward) au sein du serveur Alinto depuis la nouvelle adresse vers l'adresse – souvent personnelle – utilisée précédemment. Ces petites manœuvres ont été expliquées sur des documents papier envoyés par courrier. En cas de difficulté, l'utilisateur peut appeler la hot line d'Alinto. Une fois ces réglages effectués, il retrouve son interface habituelle. Ces précautions ont permis une adoption en douceur de la nouvelle messagerie. « *Je ne dispose pas encore de bilan définitif, mais il y a eu très peu de retours négatifs* », résume Bruno Jacquetin. ■

JEAN-PIERRE SOULÈS

L'ENTREPRISE

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE GYMNASTIQUE

Siège : Paris (75).

Budget 2010 : 11 M€.

LES COÛTS DU PROJET

Siège : 380 € ht (initialisation et installation), 1 580 € ht (migration et reprise de l'existant), et 490 € ht par mois de frais récurrents (70 comptes Exchange à 2 Go chacun).

Structures fédérales : 790 € ht de frais fixes (initialisation, installation et personnalisation graphique) et 700 € ht par mois de frais récurrents (2 000 comptes à 250 Mo et hot line).

INTERVIEW

« Les réseaux sociaux pour attirer les recrues de demain »

ZIRYEB MAROUF est responsable des ressources humaines 2.0 de France Télécom Orange, et président de l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise. Il publie bientôt un livre sur ce sujet aux éditions l'Harmattan.

Qu'est-ce qu'un responsable RH 2.0 ?

ZIRYEB MAROUF : C'est un consultant interne à la DRH, spécialisé dans les technologies 2.0. Ce profil est encore rare mais devrait se généraliser. Ma mission consiste à assurer la veille RH des outils web 2.0 et à préparer l'arrivée de la génération Y dans la société, puis à accompagner la mise en œuvre du réseau social numérique d'entreprise Plaza. Ce dernier est un des nombreux éléments de la stratégie RH qui vise à remettre l'humain au centre de la stratégie de l'entreprise.

Pourquoi avoir créé un Observatoire des réseaux sociaux ?

ZM : Pour renforcer le partage de bonnes pratiques entre pairs. La plupart des grands groupes ont mis en place des réseaux sociaux en interne. Les membres de l'Observatoire sont convaincus de la nécessité d'évoluer vers le concept d'entreprise participative et ressentent le besoin de débattre des problématiques stratégiques, juridiques et sociologiques liées à la mise en œuvre de tels projets dans des

contextes internationaux. Leurs préoccupations sont les mêmes, bien que leurs projets soient d'ordre industriel pour certains, RH pour d'autres, etc. Pour maintenir un climat de confiance, ni éditeurs, ni sociétés de conseil n'y participent.

Les entreprises concurrentes échangent-elles aussi sur leurs méthodes ?

ZM : Oui. Dans le cas des réseaux sociaux, les expériences sont difficilement transposables telles quelles, d'une organisation à une autre, car la culture d'entreprise se révèle souvent spécifique. La notion de partage et d'échange est plus ou moins inscrite dans l'ADN des sociétés, et le schéma 2.0 reste parfois très hiérarchisé, notamment dans les établissements industriels.

Quelle circonstance peut motiver la mise en place d'un réseau social interne ?

ZM : La pyramide des âges inversée fait que, d'ici à quelques années, certaines entreprises vont voir partir à la retraite un pourcentage non négligeable de leurs collaborateurs. Elles rentreront alors en compétition pour devenir attractives et fidéliser les jeunes recrues. Pour attirer les juniors de la génération Y, elles devront être présentes sur les médias sociaux. Il leur sera difficile, par la suite, de ne pas proposer des outils équivalents en entreprise. La communication externe et l'usage interne doivent être équilibrés.

Quels sont les risques associés à la mise en place d'un tel système ?

ZM : Il faut tenir compte du risque de fracture sociale. Un réseau social doit être transverse. L'outil ne doit pas être destiné qu'à des geeks, mais aussi aux non-technophiles, dont les compétences sont rares dans l'entreprise. Il faut donc accompagner les utilisateurs et ne pas négliger l'ergonomie de la plate-forme. Ensuite, les règles institutionnelles risquent d'être contournées, cela doit être évité. Le réseau social n'est pas un outil de processus métier. Ainsi, ce n'est pas parce qu'un profil m'intéresse sur le réseau que je dois m'en servir et contourner le processus de commande existant.

Une charte vous paraît-elle nécessaire ?

ZM : Oui. Celle du bon usage d'un réseau social doit s'inscrire en cohérence avec les autres chartes : éthique, informatique, déontologique, de confidentialité, etc. Elle doit être subordonnée au règlement intérieur des différentes entités. ■

PROPOS RECUEILLIS
PAR MARIE JUNG



BIO EXPRESS

37 ans. Mastère de l'ENST-Essec spécialisé en management des systèmes d'information en réseaux (2010).

De 1998 à 2001 : ingénieur système chez Siemens SAS.

De 2001 à 2009 : ingénieur, puis responsable des ventes haut de marché entreprises chez France Télécom Orange.

Depuis 2009 : responsable RH 2.0 chez France Télécom Orange.

RENCONTRE JEAN-PHILIPPE EPRINCHARD, responsable du web center d'Axa France

Embrasser une carrière de manager tout en restant proche de la technique

Jean-Philippe Eprinchar a bâti toute sa carrière au sein de la même entité, **Axa France Services**. En onze ans, il a changé sept fois de poste, passant de la fonction d'analyste au management d'une petite équipe, puis à l'encadrement de 30 personnes en tant que responsable de domaine informatique. Aujourd'hui, il se retrouve à la tête d'un ambitieux projet de web center, impliquant le recrutement d'une centaine d'informaticiens d'ici à la mi-2012. Cette évolution s'est faite dans la continuité. Jean-Philippe Eprinchar a toujours voulu rester proche de l'expertise

« Créer de la valeur pour les entités métier, voilà ce qui me plaît vraiment »

technique. « *Je n'ai jamais souhaité m'orienter vers la maîtrise d'ouvrage, car l'aspect technique est une forte source de motivation* », insiste-t-il. Sa progression de carrière, le jeune manager la doit aux opportunités qui se sont présentées à lui, mais aussi à sa capacité de travail, à son goût pour la collaboration, à sa curiosité et à son envie de se remettre en cause. « *J'ai besoin de bouger. En 2009, l'équipe que j'avais constituée deux ans plus tôt fonctionnait parfaitement. Mais ce que je pouvais encore apporter sur ce poste était devenu moindre que ce que je pouvais découvrir ailleurs ; j'ai donc choisi de rebondir* », raconte-t-il. Jean-Philippe Eprinchar admet, cependant, qu'endosser de nouvelles responsabilités signifie aussi accepter l'inconfort. « *En 2007, j'ai dû gérer un incident majeur dès le lendemain de ma prise de fonction. A la même période, naissaient mes enfants... Dans ce type de situation, il n'existe pas de recette miracle : il faut se retrousser les manches. Au final, je suis parvenu à gérer ces événements, et cela reste même un bon souvenir !* » Depuis début 2011, Jean-Philippe Eprinchar est chargé de créer un départe-



Jean-Philippe Eprinchar gère actuellement le recrutement et la fidélisation de jeunes ingénieurs pour le nouveau web center d'Axa.

SES CONSEILS

- ❖ S'impliquer à fond dans ce que l'on aime.
- ❖ Etre force de proposition.
- ❖ S'investir dans la technique, même si elle évolue très vite.

SON PARCOURS

2000 : DESS informatique de gestion à l'université Paris Dauphine.
De 2000 à 2010 : analyste informatique, chef de projet études informatiques, puis responsable de différents domaines informatiques chez Axa France Services.
Depuis 2011 : responsable du web center d'Axa France, à Lille (59).

ment dédié au web et au mobile au sein d'Axa France Services. Objectif : réinternaliser les compétences autour de ces nouvelles technologies afin d'en conserver la maîtrise et d'augmenter la réac-

tivité. « *Gérer ce nouveau centre constitue une opportunité en or pour moi, s'enthousiasme-t-il. Il s'agit d'un véritable projet de construction, nécessitant le recrutement d'une centaine d'ingénieurs informatiques d'ici à un an.* »

Un défi managérial

Jean-Philippe Eprinchar a été séduit à la fois par l'ampleur du projet et l'expertise technologique, mais aussi par l'aspect managérial. Car l'autonomie est au centre de sa stratégie : pour attirer les jeunes ingénieurs, principale cible de recrutement, il mise sur des petites équipes autonomes et réactives, une vision du management qui sied bien à son tempérament. « *Il aurait fallu être fou pour ne pas accepter cette mission. Mais je reconnais qu'il faut également être un peu fou pour en prendre la responsabilité* », sourit-il. ■

LAURE MARCUS

JURIDIQUE



Christiane Féral-Schuhl,
avocate à la Cour, et associée fondatrice
du cabinet Féral-Schuhl Sainte-Marie

La lettre recommandée bientôt dématérialisée ?

LE FAIT : attendu depuis 2005, le décret relatif à la lettre recommandée électronique a été publié le 2 février dernier. La généralisation de l'usage de l'« eLRAR » n'est pourtant pas encore pour demain.

La lettre recommandée permet de disposer d'une preuve fiable du moment d'un envoi, mais aussi – lorsqu'un accusé de réception est demandé – du moment de sa réception, ainsi que de l'identité de la personne qui la réceptionne. Une ordonnance de 2005 avait créé l'article 1369-8 du code civil prévoyant qu'une lettre recommandée relative à la conclusion ou à l'exécution d'un contrat peut être envoyée par courrier électronique.

Cet article pose comme condition qu'un procédé permette d'identifier le tiers chargé d'acheminer le courrier, de désigner l'expéditeur, de garantir l'identité du destinataire et d'établir si la lettre a été remise ou non au destinataire. Un cahier des charges difficile à réaliser dans le monde électronique. Le décret du 2 février 2011 s'y essaie.

Un tiers chargé de l'acheminement

Toute personne physique ou morale respectant les conditions du décret peut exercer la fonction de tiers chargé de l'acheminement de ces eLRAR. Ce tiers devra conserver pendant un an les « preuves » relatives à l'opération d'acheminement réalisée et les tenir à disposition de l'expéditeur. S'agissant de la date de remise d'une eLRAR à son destinataire, l'ar-

ticle 1369-8 du code civil prévoit que la fiabilité du dispositif électronique d'horodatage est présumée dans des conditions fixées par décret. Malheureusement, le décret de février n'envisage rien sur ce point. Il faudra donc encore attendre pour utiliser l'eLRAR dans un but de conservation de la preuve fiable d'une date d'envoi ou de réception.

Quand l'eLRAR redevient papier

Au moment de sa distribution, une eLRAR peut redevenir une LRAR papier. L'expéditeur a en effet la possibilité de choisir que son courrier soit distribué par courriel ou sous forme papier. Mais la distribution sous forme électronique à un non-professionnel n'est possible que si ce destinataire a préalablement accepté de recevoir de telles missives. Il faudra donc que l'expéditeur se ménage la preuve de cette acceptation préalable ! Si, soit par choix de l'expéditeur, soit par refus du destinataire, l'eLRAR est distribuée sous forme papier, cette distribution ne peut, en outre, être effectuée que par un prestataire de services postaux autorisé. ■

CHRISTIANE FÉRAL-SCHUHL

CE QU'IL FAUT RETENIR

Aujourd'hui, l'eLRAR totalement dématérialisée ne peut se pratiquer facilement qu'entre professionnels, pour la conclusion et l'exécution d'un contrat. Tous les obstacles juridiques concernant les envois par eLRAR aux administrations et entre particuliers ne sont pas encore levés.

NUL N'EST CENSÉ...

L'Arcep en faveur des consommateurs

Le 18 février dernier, l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) a publié ses propositions visant à améliorer les offres faites aux consommateurs de services de communications électroniques et postales. L'Autorité souhaite notamment que les fournisseurs d'accès à internet informent le consommateur sur le débit estimé de sa ligne et qu'ils proposent une version sans engagement de toutes leurs offres de service de communications électroniques. Les propositions de l'Arcep sont disponibles sur le site <http://goo.gl/6Juf1>.

Pourvoi dans l'affaire Systran

La Commission européenne a formé un pourvoi auprès de la Cour de justice de l'Union européenne contre la décision du tribunal de l'Union européenne du 16 décembre dernier qui l'avait condamnée à verser un peu plus de 12 M€ à l'éditeur Systran. La Commission européenne s'était rendue coupable de contrefaçon, en violant les droits d'auteur et le savoir-faire détenus par l'éditeur français sur la version Unix de son logiciel de traduction automatique. Ce recours, limité exclusivement à des questions de droit, n'a pas de caractère suspensif.

Proposition de loi sur la neutralité du net

La proposition de loi relative à la neutralité de l'internet est en première lecture devant l'Assemblée nationale. Ce principe s'entend comme « l'interdiction de discriminations liées aux contenus, aux émetteurs ou aux destinataires des échanges numériques de données ». Les députés doivent discuter de ce texte ce mois-ci. Il est possible de consulter la proposition de loi à l'adresse <http://goo.gl/X1qOL>.

ITfor **BUSINESS**
FORUM



1^{er} SOMMET PREMIER BUSINESS & TECHNOLOGIES DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

■ 7, 8 et 9 avril 2011 à Courchevel

3 jours pour comprendre les enjeux des technologies
dans la transformation de son entreprise.

Programme et inscription :
www.itforbusinessforum.com

Partenaires stratégiques :



En association éditoriale avec :



Avec le soutien du :



Partenaires friendly :





« Le big bang pour passer au cloud n'existe pas. Il faut un déclencheur : diversification géographique, lancement d'une activité... » Vivek Badrinath, OBS

Selon Frédéric Charles (Lyonnais des eaux), « la migration vers l'entreprise 2.0 repose sur la capacité à converser avec les consommateurs, suivre les discussions sur les réseaux et y produire du contenu ».

ÉCONOMIE NICOLE GUEDJ, ancienne ministre et présidente de la Fondation France Israël

Israël, nouvelle Terre promise de business !

« Israël est le produit d'un état d'esprit pionnier », déclarait Shimon Peres, son président. A cinq heures de Paris, l'Etat hébreu compte le plus grand nombre de start up par habitant. Avec une superficie à peine supérieure à celle de la Bretagne, le pays jouit également de la plus forte densité d'ingénieurs au monde. Grâce à un investissement de 6 % de son produit intérieur brut (PIB) dans la R&D, les industries technologiques de pointe représentent 40 % de l'économie israélienne. En 2010, alors que la crise financière ravageait les pays du G8, son taux de croissance a atteint 4,5 %, portant son PIB à 218 milliards de dollars. En soixante ans, Israël s'est imposé comme le leader mondial de l'innovation et comme un partenaire incontournable des grandes puissances.

Le high-tech génère 30 Md\$ par an

Le secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication emploie près de 200 000 Israéliens. La clé USB, la boîte vocale, la messagerie instantanée ou la caméra à ingérer ont été inventées en Israël. Chaque année, 80 % des produits high-tech sont exportés et rapportent plus de 30 milliards de dollars aux entreprises. Dans le domaine de la santé, les Israéliens ont mis sur pied un exosquelette permettant aux paraplégiques de retrouver l'usage de leurs jambes. Les chercheurs du Technion-Israel Institute of Technology, quant à eux, ont annoncé la sortie imminente d'un « nez électronique », capable de « flairer » les cancers à un stade précoce.



« Plusieurs firmes françaises ont compris l'intérêt d'une coopération bilatérale avec l'Etat hébreu »

La tendance est au développement durable. Selon le Premier ministre israélien, Benyamin Netanyahu, « la protection de l'environnement est d'importance supérieure. Nous sommes aujourd'hui en mesure de résoudre certaines contradictions entre nos besoins existentiels et nos préoccupations environnementales. » Les cleantech, ces innovations propres, constituent un nouveau défi à relever. Ainsi, ce sera sur des routes israéliennes que les premières voitures électriques conçues par Renault-Nissan et Better Place circuleront dans les prochains mois. La révolution verte est en marche !

Les géants américains ont vite saisi l'opportunité. IBM, Intel, Microsoft, HP et Google y disposent de plusieurs centres de R&D. Si les entreprises françaises auront été plus hésitantes avant de tenter l'aventure de la Silicon Waddy, Alcatel-Lucent et Orange-France Télécom misent aujourd'hui sur les compétences des Israéliens.

Un réseau social France-Israël

Plusieurs firmes françaises ont compris l'intérêt d'une coopération bilatérale avec Israël et nombreux sont les entrepreneurs qui ambitionnent de pénétrer son marché. Ce sont même deux Français qui se disputent actuellement la cinquième licence mobile israélienne. En 2010, les échanges économiques entre les deux pays ont atteint 10 milliards de dollars et le gouvernement français s'est engagé à les doubler d'ici à 2015. C'est ce nouvel espoir de business retrouvé que la Fondation France Israël a à cœur d'accompagner, en lançant Isralink^(*), un réseau social destiné à faciliter la mise en relation entre les entreprises françaises et israéliennes. Et quoi de mieux que l'hospitalité de l'OCDE, qui compte Israël parmi ses membres depuis mai 2010 et 300 chefs d'entreprise français et israéliens pour encourager Christine Lagarde, ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, à donner le coup d'envoi symbolique d'une nouvelle saga sur le thème de « France-Israël : le business en partage ». ■ NICOLE GUEDJ

(*) www.isralink.fr. Retrouvez l'intégralité de cette tribune sur 01netpro.com.

HUMEURS LE POINT DE VUE DES JOURNALISTES DE LA RÉDACTION DE OI

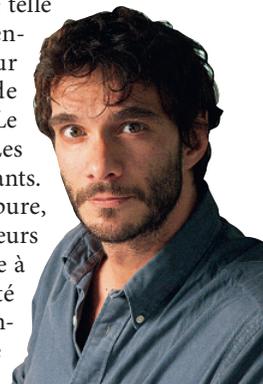
Un coupe-circuit pour internet ?

Stéphane Bellec, journaliste

Et si la meilleure façon de se protéger d'internet était tout simplement d'en couper les accès ? Voilà la nouvelle toquade qui se propage dans l'esprit de plusieurs dirigeants politiques internationaux. Tout récemment, aux Etats-Unis, les sénateurs ont discuté d'une loi visant la mise en place d'un bouton qui, le cas échéant, serait capable d'interrompre toute communication. Dans les bureaux des chanceliers allemand et autrichien, l'idée séduit également. Outre les contraintes techniques qui en découlent (car tout couper d'un coup n'est pas aussi simple), plusieurs questions se posent dont celle liée à la responsabilité : à qui serait confié ce bouton ? Au président de la République ? A une autorité externe ? En France, l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (Anssi) s'est vue, le mois dernier, décerner le pouvoir d'exiger d'un opérateur l'interruption des communications. Mais il n'est pas question, pour l'instant, d'un coupe-circuit. Car ce phénomène, qui fait parler de lui sous le nom de « kill switch », pose de sérieux

« Le bouton pourrait bien tomber entre de mauvaises mains »

problèmes constitutionnels. Au regard des événements qui se déroulent actuellement au Maghreb, on constate que les coupures du réseau tunisien, égyptien ou plus récemment libyen sont liées à des interventions antidémocratiques visant à museler la population, et non à des questions relatives à une cyberattaque. Curieux, donc, que la question se pose aujourd'hui, dans nos contrées et en ces termes. Sans oublier le revers de la médaille d'une telle décision, si d'aventure l'interrupteur tombait entre de mauvaises mains. Le jeu en vaut-il la chandelle ? Les Chinois ont déjà pris les devants. Adeptes du principe de coupure, une armée de pigeons voyageurs (dont l'effectif est comparable à celui de l'armée suisse) a été entraînée pour pallier toute interruption réseau. On n'arrête pas le progrès... ■



Des fans bien peu rentables

Boris Mathieux, chef d'enquête

Les entreprises se ruent sur les réseaux sociaux. Les responsables marketing veulent, en effet, être là où se trouvent leurs consommateurs. Des médias sociaux qui deviennent chaque jour plus forts : Facebook compte aujourd'hui plus de 600 millions d'utilisateurs dans le monde, dont la moitié se connecte chaque jour près d'une heure, et Twitter est en pleine croissance avec plus de 200 millions d'utilisateurs. A cette puissance s'ajoute la dimension sociale de ces réseaux qui sont un atout pour les marques, soucieuses de leur image et désireuses de mieux cerner les besoins exprimés par les consommateurs. Autant de raisons qui expliquent pourquoi nombre d'entre elles ont ouvert un profil ou une page à leur nom ou par ligne de produits, afin de se constituer une large communauté de fans ou de suiveurs. Elles délivrent au plus grand nombre leurs messages marketing sur les nouveautés produits, les soldes à venir ou sur l'entreprise. Mais trop souvent, ces annonces sont identiques

« Une utilisation trop "mass media" des réseaux sociaux »

à celles poussées à travers les médias de masse (TV, radio, affichage...). Or, quand on interroge les fans, seuls 28 % attendent du contenu informatif ou divertissant, alors que 77 % souhaitent recevoir personnellement des réductions ou des cadeaux gratuits. « L'utilisation très "mass media" qui est faite des réseaux sociaux rend difficile la justification de ces investissements, car l'impact sur les ventes reste opaque et difficile à mesurer », prévient François Laxalt de Neolane, un expert du marketing conversationnel. « La valeur réelle d'un fan est de... zéro tant que la marque ne développe pas une stratégie pour créer de la valeur avec chacun d'entre eux », confirme Augie Ray de Forrester. Les marques n'ont donc pas d'autre choix que d'intégrer à leurs stratégies de médias sociaux les pratiques de marketing direct d'envoi de messages et d'offres personnalisées, en cohérence avec les autres canaux. C'est finalement la seule démarche qu'ils connaissent aujourd'hui pour mesurer leur impact sur la fidélité et sur les ventes. ■



ON EN PARLE DANS LES BLOGS

« Dans nos entreprises, la diversité n'est pas un vain mot »

La synthèse. Sur son blog, le président de Syntec numérique lance un plaidoyer pro domo en faveur de la politique RH menée par les SSII et les éditeurs. « Dans notre secteur, le CV anonyme est superflu : il suffit de connaître nos entreprises pour vérifier que la diversité n'est pas un vain mot. » Elles recrutent « tous les ans la moitié des ingénieurs sortant des écoles ». Les acteurs des TIC sont aussi mobilisés autour du recrutement des



handicapés, même « si le taux d'emploi minimum, fixé à 6 %, est inadapté au secteur ». Guy Mamou-Mani reconnaît toutefois qu'il reste « à améliorer sensiblement le taux d'emploi des seniors ».

Un billet de Guy Mamou-Mani, président de Syntec numérique

<http://goo.gl/gycHR>

De la révolution informatique à la révolution numérique

La synthèse. Après l'informatique au XX^e siècle, c'est le numérique qui va transformer les sociétés du XXI^e siècle. « Cette évolution est d'autant plus primordiale que le numérique touche tous les secteurs et supprime les frontières entre l'entreprise et ses clients, entre vie privée et vie professionnelle », estime le président du Cigref. Comment les entreprises

peuvent-elles créer de la valeur par le numérique ? « En adoptant une démarche qui intègre les aspects de marketing digital et d'e-commerce, mais aussi les dimensions des modèles d'affaires : les clients numériques et leurs nouveaux comportements, les ressources et compétences numériques, les partenariats opérationnels et les processus d'innovation... »

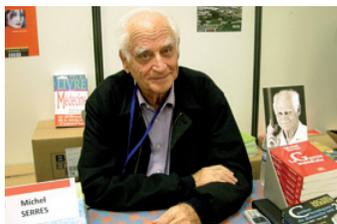


Une analyse de Bruno Ménard, président du Cigref

<http://goo.gl/CUGS5>

Comment éduquer au XXI^e siècle ?

La synthèse. Dans ce discours à l'Institut de France, l'académicien revient sur les défis qui attendent le monde de l'éducation. Depuis leur téléphone mobile, nos enfants ont accès à tout le savoir, en tout lieu et à tout moment. Mais ces SMS et



la consultation de Wikipédia ou de Facebook « n'excitent pas les mêmes neurones ni les mêmes zones corticales que l'usage du livre, de l'ardoise ou du cahier ». Critiqués, vilipendés et mal payés, les enseignants doivent aussi faire face à la concurrence des médias et de

la publicité qui forment les esprits. Face à ces mutations, Michel Serres préconise « d'inventer d'inimaginables nouveautés, hors les cadres désuets ».

Un discours de Michel Serres, de l'Académie française

<http://goo.gl/qPyw4>

LE BUZZ SUR 01 NET PRO



Salaires, formations et missions des nouveaux métiers du web

Emploi. Référencier naturel ou payant, Community Manager, Digital Strategist, responsable e-business, Web Analyst, Trafic Manager, responsable d'affiliation : 01netPro a passé en revue sept nouveaux métiers du web. En détaillant pour chacun d'eux les formations initiales et les salaires des juniors et des cadres confirmés. Des témoignages de professionnels font aussi vivre cette galerie de portraits.



Ces profils encore rares se positionnent à la croisée de la technique pure et dure, de la communication et de l'e-marketing. Le responsable e-business encadre ainsi des compétences aussi diverses que des designers, des développeurs, des référenciers ou de rédacteurs.

<http://goo.gl/OQXv2>

CARTE BLANCHE À...

Le haut potentiel n'est pas toujours le plus efficace

PAUL-MARIE DUPRÉ est le pseudonyme du DSI d'un groupe industriel international. Chaque mois, il nous apporte son témoignage – anonyme – sur des thématiques sensibles. Cette semaine, la gestion des talents.

En mars 2009, le DRH de la filiale française m'informe que, compte tenu de la crise, les augmentations seront réduites à peu de chose, et que la DRH siège attribue la totalité de la somme à mes hauts potentiels. La décision est déjà quasiment prise, le DRH filiale est consulté pour la forme, mais il a vingt-quatre heures pour répondre. Il m'appelle donc de sa propre initiative : qu'il en soit remercié, j'ai pu rectifier le tir et augmenter mes collaborateurs les moins bien rémunérés ou les plus efficaces. Car il n'est pas nécessaire d'être haut potentiel pour être performant. Cette anecdote illustre les dérives possibles de la gestion des talents, telle qu'on la pratique dans certaines grandes entreprises.

Une pratique discriminante

En termes d'avancement au mérite, la gestion des talents est fortement discriminante, les avantages attribués à ces salariés privilégiés étant sans commune mesure avec ce qui se pratiquait auparavant. Officielle, elle est par ailleurs organisée pour couvrir toute l'entreprise (ou toute la DSI...), alors qu'elle s'effectuait de façon plus opaque, parfois par le réseau informel. Elle revêt enfin un caractère systématique, parfois obligatoire, qui conduit, par exemple, à classer 5 à 10 % du personnel dans la catégorie de ceux dont il faut songer à se séparer, ou à attribuer les meilleures formations aux hauts potentiels. Mon anecdote n'est, je l'espère, qu'un avatar caricatural.

La différenciation est importante, mais de fortes hausses de salaires à répétition conduisent le salarié hors du marché, à moins qu'il ne soit réellement promu en



« Mieux vaut un processus officiel imparfait qu'un réseau informel »

conséquence. C'est la logique du « progresser ou partir », chère aux cabinets de conseil anglo-saxons : est-elle praticable de la même façon dans des sociétés industrielles dont le turnover reste faible ? J'en doute, à moins qu'on n'entretienne un turnover forcé, pas très motivant pour ceux qui restent ! Par ailleurs, la différence de salaire rend-elle compte de la différence de productivité ? Une augmentation remplace-t-elle l'instauration de conditions de travail adéquates ? Dans mon équipe, une personne préférerait disposer de vraies ressources pour mener ses projets à bien plutôt que d'être augmentée. Officialiser la gestion des talents a du bon : mieux vaut un processus officiel imparfait qu'un simple réseau informel ou, pire, le copinage.

On instaure ainsi un processus global, dans lequel chacun est passé en revue, ses compétences pesées, comparées, les opportunités ouvertes et, in fine, dans lequel le marché interne de l'emploi est fluidifié. On donne ainsi leurs chances

à d'autres, qu'on n'aurait pas forcément identifiés comme talents, on découvre en somme des pépites cachées mal exploitées par leur manager.

Seulement, il y a les hauts potentiels... et les autres. Cela induit un effet psychologique positif quand on passe dans la catégorie enviable, négatif sur le moral de tous ceux – la majorité – qui n'en sont pas, et dévastateur quand on en sort. La plus grande motivation de quelques-uns justifie-t-elle la démoralisation de tous les autres ? On pourrait me répondre que ceux-ci seraient ainsi incités à se surpasser pour rejoindre les happy few, mais cela supposerait qu'ils se trouvent dans une logique de compétition, ce qui reste à vérifier.

Former une équipe soudée et homogène

Systématiser le processus, comme rendre obligatoire le classement de 5 % des salariés dans la catégorie « indésirables », peut se révéler néfaste. Et c'est illégal en France. Le rôle d'un manager est de faire progresser son équipe, toute son équipe, afin que chacun, à sa place, contribue significativement à sa réussite. Si, à force de patience et de talent managérial, un cadre réussit à constituer une équipe soudée et homogène exempte de maillon faible, au nom de quoi faudrait-il faire voler cette harmonie en éclats et se séparer de certains éléments, et sur quelle base : les moins bons intrinsèquement (qu'est-ce que cela veut dire ?) ? Ceux dont le départ sera le moins pénalisant ?

La gestion des talents, systématique ou discriminante, a toujours existé plus ou moins officiellement. Pourtant, l'efficacité d'une équipe ne résulte pas de la somme de ses talents, mais de la capacité de chacun à travailler ensemble, vers le même but, et requiert de la patience et du temps. Alors que la gestion des talents peut conduire à démembrer des équipes avant même qu'elles n'aient commencé à être efficaces. ■ PAUL-MARIE DUPRÉ

PC LDLC-PRO, FAITES LA DIFFÉRENCE AVEC NOS 18 SOLUTIONS SUR MESURE

Conçues par des professionnels pour des professionnels, les configurations PC LDLC-pro répondent à tous les besoins.

La gamme Business se propose de compléter à moindre coût votre parc informatique avec des solutions bureautiques multitâches et confortables. Pour toutes vos applications graphiques : retouche photo, montage vidéo ou audio, la gamme Creator vous apportera les outils nécessaires à votre créativité. Découvrez vite nos 18 configurations à partir de 142,10€HT sur www.ldlc-pro.com.

BUSINESS PC - CONSORTIUM

Le tout-en-un sous Windows 7

- Processeur Intel® Celeron Dual-Core™ E3400
- 2 Go de mémoire vive
- Disque dur 500 Go
- Moniteur LCD 18,5"
- Graveur DVD Super Multi double couche
- Ensemble clavier/souris sans fil et tapis
- Webcam
- Microsoft Windows 7 Professionnel 64 bits
- Microsoft Office Famille et Petite Entreprise 2010



585,28€_{HT}



MICROSOFT
OFFICE 2010
OFFERT*

CREATOR PC - ARCHITEK

Un allié de choix pour vos travaux graphiques

- Processeur AMD Phenom™ II X6 1090T
- Mémoire 8 Go DDR3
- Disque SSD 128 Go + Disque dur 1,5 To
- Carte graphique ATI FirePro™ V7800 2 Go
- Graveur DVD SuperMulti 24x
- Alimentation modulaire et silencieuse 650 Watts certifiée 80PLUS
- Microsoft Windows 7 Edition Intégrale 64 bits



1499,99€_{HT}



MULTI
AFFICHAGE
JUSQU'À 3 ÉCRANS

BUSINESS PC - IN EXTENSOR**

Multipliez les plaisirs multimédias



- Processeur Intel® Core™ i3 540
- 4 Go de mémoire vive DDR3
- Disque dur 500 Go serial ATA II 3 Gb/s
- Chipset graphique Intel® HD intégré
- Lecteur/Graveur de DVD
- Audio 8 canaux Haute Définition

**Sans OS - non monté



250,83€_{HT}



LE MONTAGE DE VOTRE PC à partir de **39,72€_{HT}**

Assembler, installer, tester... avec l'option montage, nos techniciens s'occupent de tout sur votre machine.



WWW.LDLC-PRO.COM

+ DE 15 000 RÉFÉRENCES EN INFORMATIQUE ET HIGH-TECH

EXPÉDITION ÉCLAIR 24-48H* - MODES DE PAIEMENT ADAPTÉS - 30 EXPERTS À VOTRE ÉCOUTE



*Version pré-installée avec clé d'activation incluse, support DVD non fourni. Licence OEM, ne peut être installée que sur la machine avec laquelle elle a été commandée. Prix affichés hors frais de port et incluant l'éco-participation. Offre dans la limite des stocks disponibles. Pour plus de détails, connaître les disponibilités et prix en temps réel, consultez les fiches produits sur notre site. Toutes les marques citées appartiennent à leurs détenteurs respectifs. Photos non contractuelles. Voir conditions sur le site www.ldlc-pro.com.

DOSSIER

PHOTO:DR



« DSI et DRH ne doivent pas se contenter d'une relation ponctuelle en mode client-fournisseur sur un projet. Mais collaborer sur le long terme. »

David Guillocheau, directeur associé de Talentsys

TENDANCE

Initialement dévolus aux PGI, les centres de compétences internes interviennent dans toutes les applications métier complexes. Ils sont le liant entre direction métier et direction informatique.

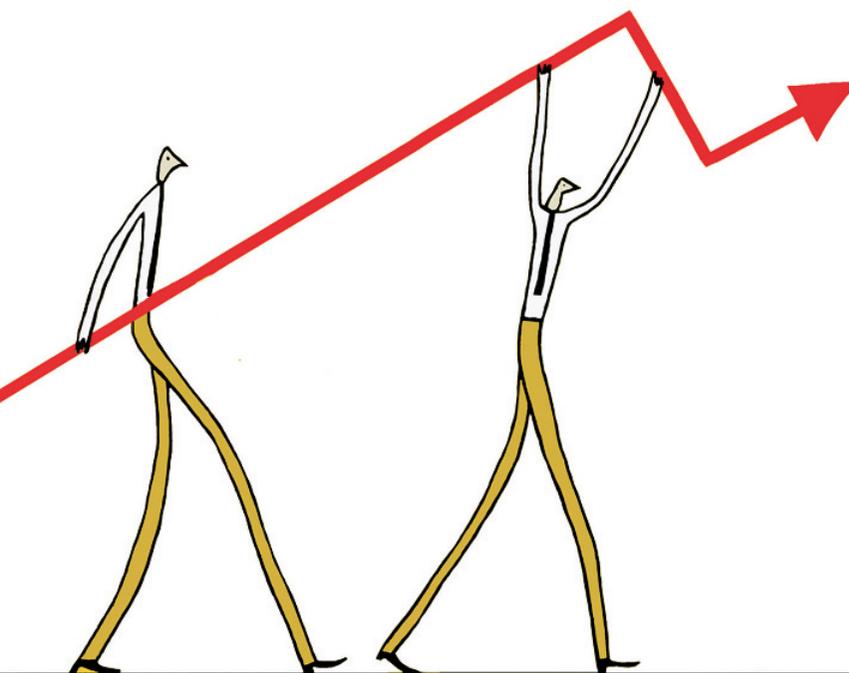
EN CHIFFRE

24 % des DSI veulent aller au-delà de la formulation des besoins, pour accompagner et optimiser les métiers.

Source : Eurogroup Consulting

Relations DSI-métiers

LES PILIERS DE LA TRANSFORMATION



Les informaticiens décident selon la technique, et les métiers selon l'usage. Dans ces conditions, délivrer des fonctions informatiques conformes aux attentes des utilisateurs peut devenir un vrai chemin de croix. Il existe des bonnes pratiques. *01 Informatique* a identifié six projets qui ont réussi à faire émerger une vision commune et un sentiment de coresponsabilité entre les parties.

TENDANCE

Pour gérer les relations avec les métiers, on assiste à la multiplication des fonctions d'interface : responsable du système d'information métier, assistant fonctionnel, gestionnaire d'applications, ou encore des profils type ingénieur d'affaires interne.

À LIRE

Vers une gouvernance commune du système d'information. Ce livre blanc, rédigé par un groupe de travail du Cigref et paru en octobre 2009, liste quelques-unes des meilleures pratiques en matière de relations DSI-métiers.

« L'informatique et les métiers ont chacun leurs exigences. La compréhension est la première nécessité. »

Dominique Merlet, consultante senior chez Aedian



Enjeux LEVER LES INCOMPRÉHENSIONS RÉCIPROQUES

Les relations entre métiers et informatique restent compliquées. Et les utilisateurs la perçoivent encore comme contraignante.

L'informatique doit veiller à entretenir un dialogue régulier et des rencontres avec les directions fonctionnelles.

Aujourd'hui, plus personne ne remet en cause la place de l'informatique au cœur de la stratégie de l'entreprise. Pourtant, les relations entre informatique et métiers restent souvent complexes.

Les équipes fonctionnelles continuent de percevoir l'informatique comme quelque chose de contraignant. Dans les grosses structures, la DSI paraît souvent compliquer la mise en place des besoins métier : lourdeur des procédures, délais d'intervention allongés, difficultés à comprendre ces besoins. De leur côté, les informaticiens reprochent souvent aux utilisateurs des attentes mal exprimées ou versatiles, ainsi que leur absence de réceptivité aux contraintes de la DSI.

Les relations avec l'informatique sont néanmoins disparates, comme le rappelle Nicolas Bartel, associé du cabinet Eurogroup Consulting, qui constate « un grand exotisme dans la culture projets des équipes ». Les équipes financières ne remettent pas en cause la proximité avec le système d'information (SI), car elles travaillent sur des processus à informatiser qui ont toujours été bornés et documentés, ce qui en facilite le portage par la DSI. À l'inverse, les départements marketing et commercial apparaissent les moins coopératifs.

Dépasser les contraintes naturelles

En fait, le challenge, pour les deux parties, est de dépasser leurs attentes réciproques. L'informatique colonisant tous les processus de l'entreprise, plus personne ne peut aujourd'hui s'en tenir à

son champ de compétences. D'un côté, les métiers sont les seuls à pouvoir déterminer le retour sur investissement d'un projet. De l'autre, l'informatique – qui confie de plus en plus son infrastructure à des prestataires extérieurs – se doit en retour de dégager du temps pour s'investir davantage dans la compréhension des métiers de l'entreprise. Dans un livre blanc paru en 2009⁽¹⁾, le Cigref évoque la nécessaire coresponsabilité de chaque partie sur l'informatique.

Dans les esprits, la chose serait acquise dans la plupart des entreprises. Dans la pratique, la mise en place d'un partenariat fort entre la DSI et les métiers, avec des relations régulières et des coopérations actives, n'est ni fréquente ni facile dans les grands groupes. L'union sacrée s'obtient généralement avec des difficultés mineures sur les grands projets stratégiques. Mais sur les projets plus modestes, les différents acteurs, pris par le

L'AVIS DE L'EXPERT



William Porret, associé fondateur du cabinet Enora Consulting

« L'implication de plusieurs départements dans un projet génère des conflits d'intérêt »

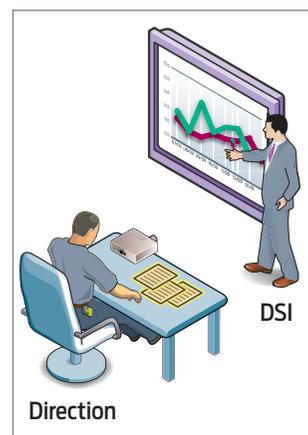
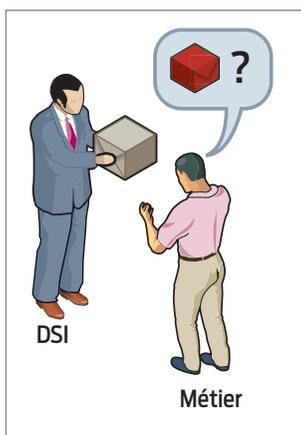
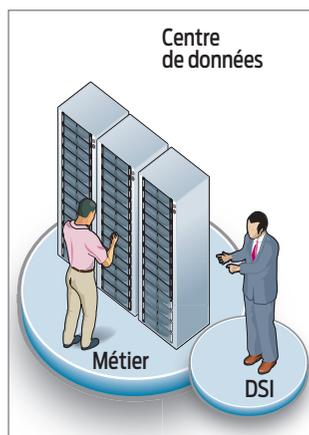
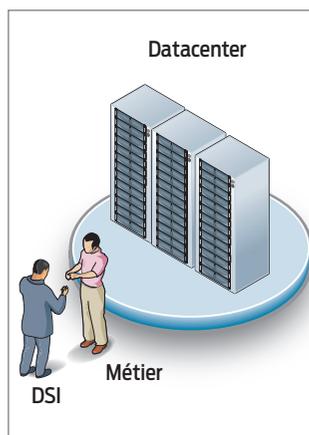
Les relations entre directions métier et DSI sont souvent conflictuelles.

En effet, elles ne parlent pas le même langage et n'ont pas les mêmes objectifs. Des divergences de point de vue sont à l'origine des conflits. Les conflits d'intérêt sont nombreux car la mise en place d'un projet nécessite l'implication de plusieurs départements, filiales ou directions de l'entreprise. Et par conséquent, de multiples acteurs

avec des objectifs métier et des priorités radicalement différents.

Qu'ils soient intériorisés ou exprimés, ces conflits d'intérêt retardent et empêchent parfois la réalisation du projet. Chacun cherche à préserver son domaine. Parce qu'un projet n'a pas le même impact sur les équipes, il peut générer sentiments de jalousie ou des peurs face au changement.

LES QUATRE PARADOXES À ASSUMER POUR LA DSI



1. Éloignement des centres de réalisation contre proximité du client.

A l'heure de la centralisation des usines de production de services, parfois externalisées chez des prestataires, la DSI doit mettre en œuvre d'autres approches pour développer la proximité exigée par les métiers.

2. Cohérence du système d'information contre autonomie des métiers.

La propension de certains acteurs à s'adresser directement aux métiers – grâce au SaaS par exemple – complique la mission de garantir la cohérence du SI par la DSI. Ce rôle est parfois perçu comme une rigidité par les métiers.

3. Standardisation des moyens contre service sur mesure.

Les contraintes de coût et de qualité contraignent les directions informatiques à standardiser leurs moyens. Mais cette logique est souvent antinomique avec la demande des métiers, lesquels réclament des services sur mesure.

4. Démontrer sans cesse le retour sur investissement.

Les impératifs économiques génèrent une pression forte sur les budgets. Pour trouver des marges de manœuvre, la DSI doit sans cesse démontrer le retour sur investissement. Mais elle ne peut supporter seule ce poids.

... quotidien, ont parfois des difficultés à dégager du temps et à se coordonner sur le long terme. Ou tout simplement à se parler.

Le positionnement du DSI dans l'organisation de l'entreprise est un élément déterminant dans la construction des relations avec les métiers. Son

leadership, sa participation ou non au comité exécutif influencent ainsi la qualité des relations. A ce titre, ses qualités personnelles sont importantes. Il doit faire en sorte que l'informatique s'ouvre encore davantage sur l'entreprise : se transformer en coach sur l'usage des nouvelles technologies, vendre et « marketer » ses services en interne, etc.

Les fonctions nécessaires entre DSI et directions métier

| CONTEXTE | PILOTAGE | OPÉRATIONNEL | INTERNE AU SI |
|---|---|--|---|
| Faire évoluer le système d'information (SI) | Responsable du SI métier, pilote de processus | Urbaniste en SI, architecte d'entreprise | Architecte technique |
| Conduire des projets de système d'information | Responsable des projets métiers | Chef de projet maîtrise d'ouvrage | Développeur, intégrateur |
| Suivi quotidien du système d'information | Gestionnaire d'application | Assistant fonctionnel | Technicien support, technicien d'exploitation |
| Conseil | Consultant en SI | | Expert systèmes, responsable sécurité |

Privilégier le dialogue et la proximité

Mais la clé reste un dialogue régulier et des rencontres avec les directions fonctionnelles. « *La proximité est le ciment de la relation ; il faut occuper le terrain et savoir parler métier. Qui s'en étonnera?! Les chefs d'Etat prennent le temps de se rencontrer régulièrement, ce n'est pas un hasard... alors pourquoi DSI et métiers ne le feraient-ils pas?* », relève ainsi Patrick Mornieux, DSI de l'entreprise de construction mécanique Martin Corrugated (groupe Bobst). Cela sous-entend d'avoir développé un schéma directeur métier et SI partagé, de mettre en place une gouvernance des systèmes d'information rigoureuse. Une mise en musique pas toujours évidente, surtout dans les organisations décentralisées. ▣

(*) Vers une gouvernance commune du système d'information.

Consensus

LES DIRECTIONS DU PRINTEMPS BATAILLEN EN RÉUNION POUR TOMBER D'ACCORD

Dans le cadre du repositionnement haut de gamme du Printemps, la direction générale et ses actionnaires demandent une rénovation du système d'information à son DSI.

Un chantier de trente mois et des échanges au quotidien pour concilier les exigences des directions métier seront nécessaires.

« C'est sans aucun doute le fait d'avoir su mener une collaboration régulière entre les différentes directions qui constitue la clé de la réussite de ce projet. »

Arnaud Lescroart, directeur des flux de marchandises et des SI au Printemps



L'ENTREPRISE

Printemps

Implantation : dans 17 villes de France.

Siège : Paris (75).

Effectif : 3 500 personnes environ.

CA 2009 : 1 Md€ et 500 M€

pour le Printemps Haussmann.

Problème à résoudre :

augmenter l'efficacité opérationnelle, à savoir piloter la marge unitaire, optimiser la supply chain et la gestion des stocks.

Durée de déploiement du projet :

d'avril 2008 à octobre 2010 ; les délais définis initialement ont été respectés.

Le Printemps, célèbre enseigne née en 1865, et sa chaîne de magasins peinaient depuis quelques années à se redynamiser face à la concurrence.

Son nouveau président Paolo de Cesare, arrivé en mai 2007, repère immédiatement l'une des causes. La gestion du back office est obsolète et ne permet pas un contrôle au quotidien des achats, des stocks, et des commandes auprès de sa centrale d'achat. Fin 2007, il recrute Arnaud Lescroart pour prendre en charge à la fois la direction des systèmes d'information et la direction des flux de marchandises.

La mission d'Arnaud Lescroart est claire : rénover en profondeur le système d'information. Il ap-

L'AVIS DE L'EXPERT



Vincent Dunod,
directeur de projet chez CSC

Mettre en place un progiciel de gestion intégré constitue un projet de transformation d'entreprise à part entière. Tout l'enjeu consiste à faire collaborer les équipes métier et l'informatique afin d'arriver à un consensus qui réponde aux exigences et aux contraintes de chacun. Le rôle de l'intégrateur est de parvenir à amener l'ensemble des équipes à un accord, en proposant les solutions adaptées grâce à son expertise du secteur et des meilleurs outils du marché.

Dans le contexte du Printemps, la volonté de modernisation était palpable tant du côté de la direction générale que de la DSI. Toutes les forces métier ainsi que la DSI ont travaillé ensemble et arbitré d'un commun accord les décisions fondamentales du projet, de sorte que les deux parties n'étaient ni en compétition ni dans un rapport de force malsain.

pelle alors la société CSC, avec laquelle il avait déjà mené des opérations de cette envergure. « A la demande du président et des nouveaux actionnaires, il fallait repositionner l'offre vers le haut de gamme (mode-luxe-beauté), ce qui induisait la mise en place d'une organisation performante. Jusqu'à présent, il y avait un système morcelé par métier. Nous avons fait le choix de l'ERP SAP Retail, qui permettait non seulement d'unifier la logistique, les achats, les offres, le back office, mais aussi de passer d'un mode de gestion par rayon à un mode de gestion par article », explique le DSI. Au final, le déploiement de SAP doit apporter une gestion unifiée entre tous les magasins et la centrale d'achat, une réduction des délais d'approvisionnement, un suivi journalier et non plus mensuel pour chacun des articles avec une vision en temps réel des stocks et des marges. Ce sera un bouleversement technique qui suscitera des interrogations et des craintes de la part des différentes directions (achats, commandes, offres, stocks), habituées à leurs anciens outils.

Mais l'implication de la direction générale va faciliter les choses. Surtout, Arnaud Lescroart, lui aussi membre de la direction générale, supervise à la fois la logistique et l'informatique, ce qui simplifie les arbitrages nécessaires. « *Cela n'a pas été sans mal. Bien sûr, il y a eu des frictions, chacun voulant des spécificités propres à son métier. Mais il n'était pas question de procéder à du développement spécifique ; j'ai fait comprendre que SAP était relativement bien adapté au monde de la distribution* », commente Arnaud Lescroart.

La SSII CSC est également intervenue pour proposer des solutions censées satisfaire à la fois les métiers et la DSI. Des arbitrages réguliers ont dû avoir lieu. Ainsi, au quotidien, il aura fallu enchaîner des réunions, des échanges télépho-

niques, à n'importe quelle heure du jour et de la nuit, entre la DSI, l'intégrateur et toutes les directions métier.

Informen la direction générale tout au long du projet

« *C'est sans aucun doute cette collaboration étroite et régulière qui est la clé de la réussite de ce projet* », relève Arnaud Lescroart. Tous les mois, la direction générale, au travers du comité de pilotage du projet, était également informée de son avancement. Résultat, l'opération aura duré trente mois sans aucun dépassement des délais et du budget. Accessoirement, le projet sera récompensé de la médaille d'or aux SAP Quality Awards 2010. ■

POINTS FORTS/ POINTS FAIBLES

Les facteurs de réussite :

étroite collaboration entre la direction générale, le DSI, l'intégrateur et les directions métier.

Les difficultés :

changement des méthodes de travail des directions métier. Refus de faire des compromis afin d'éviter les développements spécifiques. Arbitrages pour aboutir à des validations communes.

D'égal à égal LA DSI ET LA DRH DE L'OLYMPIQUE DE MARSEILLE S'ORGANISENT POUR SE COMPLÉTER

Le DRH de l'Olympique de Marseille exprime ses besoins fonctionnels, le DSI rappelle l'existant informatique et oriente le choix technique. Ensemble, ils rédigent le cahier des charges.

Si la solution retenue ne couvre que 80 % des besoins, elle dispose d'un fort potentiel évolutif sans investissement colossal.

En dix ans, le personnel de l'Olympique de Marseille (OM) a triplé quand l'effectif de la DRH n'a, lui, pas bougé d'un iota. Seules deux personnes assurent la gestion des ressources humaines (RH) au sein du club de football. Dans ces conditions, il devenait urgent pour Frédérique Alverola, DRH de l'OM, d'abandonner papier et tableaux Excel au profit d'un logiciel de gestion des RH. Une démarche lancée fin 2008. « *J'avais une idée précise des fonctionnalités que je voulais informatiser – gestion du personnel et des plannings, évaluations et gestion des congés. En revanche, je n'avais aucune idée de la mise en forme technique. C'est pourquoi j'ai sollicité Hervé Talbot, DSI de la société, pour sélectionner une solution du marché* », explique Frédérique Alverola. Hervé Talbot est ravi. Pour lui, ce travail de collaboration entre fonctionnel et DSI est indispensable. « *Pour tout nouveau projet, il faut tenir compte de l'existant informatique. Pas question de développer une brique indépendante qui ne pourra s'interfacer avec aucun autre outil. D'où l'indispensable relation entre les deux parties au moment de la rédaction du cahier des charges* », insiste-t-il.

POINTS FORTS/ POINTS FAIBLES

Les facteurs de réussite :

la solution retenue de façon collégiale ne peut être remise en cause par la suite. Aucun effet de surprise. La solution sera d'autant mieux acceptée que le choix a été fait ensemble.

Les difficultés :

parler un langage compréhensible de part et d'autre. Accepter de faire des compromis, chaque partie ayant des impératifs propres.

L'AVIS DE L'EXPERT



David Guillocheau, directeur associé au sein du cabinet de conseil RH Talentys

DSI et DRH ne doivent pas se contenter d'une relation ponctuelle motivée par un projet. Mais construire une relation sur le long terme, s'inscrire dans une démarche collaborative et non uniquement en mode client-fournisseur. Il est préférable que le DRH ne soit pas technophobe et le DSI « DRHophobe ». Pour matérialiser ce partenariat, rien de mieux que de confier aux équipes informatiques le pilotage des déploiements des solutions de système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH).

La répartition des rôles doit être claire pour adopter une vision commune et jouer de part et d'autre la transparence.

Leur collaboration évolue au gré des étapes du cycle de vie du SIRH. Au moment de l'expression du besoin, le leadership est au DRH ; lors du choix de la solution, la relation DSI et DRH s'équilibre. Ensuite, si l'outil est en mode SaaS (Software as a Service), le DRH prend l'ascendant. Si c'est un développement spécifique ou une intégration de l'outil dans le SI de l'entreprise, le DSI est moteur.

L'ENTREPRISE

Olympique de Marseille

Siège : Marseille (13).
Effectif : 150 personnes.
CA 2008-2009 : 130 M€.
Problème à résoudre : l'effectif ayant triplé en cinq ans, la gestion des RH à l'aide de tableaux Excel et sur le papier était trop limitée.
Durée de déploiement du projet : d'octobre 2008 à juillet 2009.

Ensemble, ils définissent donc les besoins et rédigent le cahier des charges, la DRH assurant la partie métier, le DSI la partie technique. Il souhaite poursuivre une base SQL et exige une solution fonctionnant sur tout navigateur. Puis Frédérique Alverola et Hervé Talbot assurent les rendez-vous avec les répondants aux appels d'offres. « *Les solutions ne répondant pas à l'intégralité des besoins fonctionnels, et les discours des éditeurs étant parfois un peu techniques, il est important d'assister ensemble aux présentations, pour ensuite échanger sur une base commune d'informations* », souligne Frédérique Alverola.

Lors du déploiement final, chacun retrouve son autonomie

En fin de course, tous deux s'accordent sur le choix d'une solution, estimant qu'elle satisfait à 80 % les besoins, et qu'elle possède un fort potentiel évolutif sans induire des investissements colossaux. Au moment des négociations financières, la DRH cède du terrain à Hervé Talbot, le budget étant celui de son service et le DSI ayant une plus grande pratique des négociations tarifaires avec les éditeurs.

Au moment du déploiement, le DSI prend en charge la partie installation du produit (serveur, licences, base de données, accès et synchronisation avec exchange pour authentification LDAP...), la DRH assurant sur la partie déploiement, formation du personnel et administration du portail. Aujourd'hui, la DRH décide seule des évolutions fonctionnelles. Le DSI gérant de son côté la partie technique, c'est-à-dire maintenance du serveur, mises à jour et sauvegardes. ■



« Les solutions ne répondant pas à l'intégralité des besoins et les discours des éditeurs étant techniques, il est important d'assister ensemble aux présentations. »

Hervé Talbot, DSI de l'Olympique de Marseille, et Frédérique Alverola, DRH

Hierarchie LE GROUPE ROSET RÉÉVALUE IN EXTREMIS L'AUTORITÉ DE LA DSI PAR RAPPORT AU MÉTIER

Le directeur technique de Roset rationalise sa chaîne de production de canapés, mais élude l'impact informatique. Le DSI est alors contraint de remettre à plat son progiciel.

Cette incompréhension aura fait perdre six mois de production à l'entreprise. Mais leur collaboration est aujourd'hui totale.

Quand Ludovic Auchet, directeur technique du groupe Roset, décide de passer d'une organisation par métiers à une organisation par produits, il est loin d'en imaginer les répercussions. Jusqu'en 2008, la fabrication de canapés était répartie sur trois

bâtiments : l'un pour créer la structure en bois, un autre pour coller les blocs de mousse, un dernier pour le montage final. Une production de 150 pièces par jour. Chaque atelier disposait alors de sa propre informatique et les allers et venues fréquents entre eux induisaient des cycles de production de trois semaines. Pour maintenir sa compétitivité, cette entreprise familiale qui réalise une partie de son chiffre d'affaires à l'international doit augmenter les flux. Elle vise un délai de fabrication de trois jours.

D'où l'idée de centraliser dans un même bâtiment l'ensemble de la chaîne de fabrication des canapés. Mais, focalisé sur des préoccupations liées à son activité, Ludovic Auchet n'imagine pas les réper-

... cutions sur l'informatique et donc sur son DSI, Charles Lacoste. « *Je considérais qu'il n'était pas un acteur du projet. Ma direction et moi nous sommes rendu compte un peu tard que nous aurions dû l'intégrer dès le début du projet* », avoue Ludovic Auchet. Résultat, le système d'information (SI), bâti sur le progiciel Baan, est totalement à revoir, avec du développement spécifique à la clé. Et le DSI est mis devant le fait accompli. Les cadences de production ralentissent, la direction générale met la pression sur la DSI. Selon elle, si le projet tarde c'est de la faute du service informatique. « *En réalité, il y avait une incompréhension totale entre les deux métiers, l'un décidait : l'autre devait exécuter*, note Charles Lacoste. Or, un SI ne peut s'adapter à une réorganisation sans développements et adaptations spécifiques. »

Naissance après coup d'un vrai partenariat

Face à cette situation périlleuse pour la survie de l'entreprise, la direction est contrainte de débloquer des budgets pour appeler en renfort des ressources informatiques externes. Un comité de pilotage intégrant la DSI est créé pour arbitrer et valider les étapes successives du projet. « *Nous avons organisé des réunions tous les trimestres avec la direction générale et entamé une collaboration quasi hebdomadaire avec Charles Lacoste*, explique Ludovic Auchet. Ensemble, nous avons décidé des priorités en prenant conscience que le



JIM WALLACE

« Il y avait une incompréhension totale entre les deux métiers : l'un décidait, l'autre devait exécuter. »

Charles Lacoste, DSI du groupe Roset

L'ENTREPRISE

Groupe Roset

Implantation : 5 sites en Rhône-Alpes, 5 filiales commerciales en Italie, Suisse, Allemagne, Grande-Bretagne et États-Unis, 850 points de vente dans 65 pays.

Effectif : 1100 personnes.

CA 2009 : 120 M€ en France

et à l'international.

Problème à résoudre : réduire les cycles de production de la ligne canapé. La gestion centralisée du SI basée sur l'ERP Baan à adapter.

Durée de déploiement du projet : février 2008 à décembre 2009 (avec six mois de retard).

L'AVIS DE L'EXPERT



Rodolphe Augustin,
consultant spécialisé en
management chez SAS France

La taille de l'entreprise influe. Dans les petites sociétés, la DSI est considérée comme une alliée pour faire avancer le projet et offrir un service et des solutions informatiques au métier. Dans les grosses structures, la DSI peut être vécue comme ne facilitant pas la mise en place des besoins métier : lourdeur des procédures, délais d'intervention allongés, difficultés à comprendre les besoins métier.

Les maîtrises d'ouvrage sont perçues comme changeant souvent d'avis et sourdes aux contraintes de la DSI. Dans le premier cas, une délimitation plus précise des responsabilités évitera des tensions. Dans le second, l'évolution de la relation passe par une meilleure écoute et une confiance réciproque.

DSI ne pouvait répondre à tous les besoins métier. Nous avons accepté de faire des impasses sur certaines de nos exigences. » Au cours de cette période, Ludovic Auchet et son DSI ont appris à se connaître et à fonctionner dans un climat de confiance. Ils se hâtent, échangent, argumentent, renoncent d'un commun accord à l'introduction de telle ou telle fonction.

Une mésaventure qui a débouché sur une création de poste

Ils ont mis en place de nombreuses phases de tests, appliqué des méthodes agiles (développements petits bouts par petits bouts). La direction générale leur fait confiance mais ne relâche pas la pression tout au long des travaux de développements spécifiques. « *Au final, cette expérience m'a permis d'apprendre à travailler sur tout type de projet mineur ou de grande envergure avec le DSI* », note Ludovic Auchet. La « négligence » initiale a généré un manque à gagner et un retard de six mois dans la livraison du projet. En retour, la direction a appris à reconnaître le rôle d'un DSI auprès d'une direction métier. Pour éviter toute nouvelle mésaventure, elle a depuis nommé un interlocuteur qui joue le rôle d'interface entre le DSI et le directeur métier. ▢

POINTS FORTS / POINTS FAIBLES

- ▶ **Les facteurs de réussite :**
énorme remise en cause pour prendre conscience de la nécessité de travailler en étroite collaboration entre DSI et direction métier.
- ▼ **Les difficultés :** s'être rendu compte trop tard que les fonctions et l'adaptation d'un SI ne sont pas infinies. Négliger cet aspect ainsi que le rôle du DSI fut préjudiciable.

Ambitions LA DSI DE LA POSTE DEVIENT UNE LOCOMOTIVE GRÂCE À LA DIRECTION FINANCIÈRE

La DSI devait se réappropriier certains projets stratégiques. Elle a démontré son savoir-faire avec un premier projet SAP.

Sa relation avec les directions fonctionnelles s'appuie désormais sur des centres de compétences qui assurent la proximité de la DSI avec le terrain et les usages

La Poste fait face en ce moment à des échéances stratégiques. Elle a dû se transformer en SA en 2010, et doit s'ouvrir à la concurrence en 2011. Et puis les volumes du courrier baissent. Nommé DSI de la branche courrier en novembre 2008, Michel Foulon constate que les équipes internes sont absentes de ces grands projets stratégiques. C'est l'héritage d'une organisation où les métiers gèrent leur informatique en s'appuyant notamment sur des prestataires. Trop éloignée des besoins du terrain, plombée par cette séparation entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, la DSI n'affiche ni feuille de route ni consolidation des budgets, et une gouvernance métier trop faible... Les équipes sont démotivées. Le comité

L'ENTREPRISE

La Poste

Siège : Paris (75).

Effectif : 290 000 personnes environ (2009).

CA 2009 : 20,527 M€ (courrier 53,8 %, colls/express 21,7 %, banque postale 24,3 %, autre 0,2 %).

Problème à résoudre :

transformer la DSI dans son mode de fonctionnement avec les métiers afin de se réapproprier les grands projets et devenir source d'innovation.

Durée de déploiement du projet : depuis novembre 2008.



« Nous avons réintégré en interne des projets stratégiques initiés sans la DSI pour ensuite les développer nous-mêmes. »

Michel Foulon, DSI de la branche courrier

L'AVIS DE L'EXPERT



Eric Decalf,
président de la SSII Additeam

Négliger le fonctionnel, c'est prendre le risque de finir dans le mur. Même si un projet informatique se découpe en une partie technique et une partie métier, son succès dépend de l'appropriation du métier, plus que d'une problématique technique. La réunion des équipes métier dans un centre de compétences globalisé des systèmes d'information permet souvent à la DSI de se réapproprier les savoir-faire métier indispensables à la réussite d'un projet.

Pour éviter les allers-retours, nous proposons de plus en plus souvent à nos clients de passer du temps en amont avec eux pour les former au fonctionnement collaboratif, pour définir précisément les informations qu'ils devront délivrer, ainsi que les processus de validation nécessaires. Le temps investi en amont n'est rien, puisqu'il est regagné au centuple ensuite lors de la réalisation du projet.

stratégique de la direction courrier réagit. Il fixe l'objectif de replacer la DSI au cœur des affaires. Michel Foulon est enchanté. Il établit alors une feuille de route en accord avec la stratégie. Il réintègre dans la DSI une partie des équipes informatiques métier et décline une approche conseil avec des centres de compétences, « avec une culture d'entrepreneur et d'engagement pour devenir incontournable et développer la culture de retour sur investissement des projets informatiques », explique-t-il.

Le projet SAP Finance doit servir de test fondateur pour ce nouveau mode de fonctionnement. « Ce projet engageait d'importantes ressources, essentiellement externes. Le directeur financier, Jean-Christophe Pessey, et son directeur de projet, Xavier Mallet, ont fait les premiers le pari de la collaboration avec une nouvelle DSI, et je les en remercie ! », se félicite-t-il.

Les membres de la DSI, une petite équipe dirigée par Lionel Chaîne, le directeur du système d'information finance du courrier et les acteurs

Les métiers sont réunis sur un plateau projet et créent le centre de compétences SAP finance. Animé dans un premier temps par la direction financière, il est repris ensuite en main par la DSI après le démarrage réussi de SAP.

Une DSI plus agile et à l'écoute des usages

Le modèle est lancé, les centres de compétences vont assurer la proximité de la DSI, replacée dans son rôle technique et de conseil, avec le terrain et les métiers. La DSI récupère ainsi les projets de l'international, avant de reprendre les équipes informatiques liées au marketing et au commercial. « Nous avons réintégré en interne les nouvelles

technologies ainsi que les nouvelles méthodes agiles des projets stratégiques initiés sans la DSI pour ensuite les développer nous-mêmes », commente Michel Foulon.

Pour changer ses rapports avec les métiers, la DSI de la branche courrier adopte au final un fonctionnement plus souple, en s'appuyant sur ces centres de compétences internes et le renforcement de la culture du retour sur investissement. Sa volonté est désormais de renouer avec le terrain et les usages. « Nous devons aller encore plus loin dans la performance et la transparence », observe Michel Foulon. Et grâce au succès des projets, le DSI entend marquer les esprits pour fédérer les autres équipes et directions métier. ■

POINTS FORTS/ POINTS FAIBLES

Les facteurs de réussite :

transparence avec les métiers, engagement, écoute terrain et prise en compte des usages, des projets courts mais à effet immédiat.

Les difficultés :

la maîtrise de l'ensemble des coûts informatiques. Renforcer la logique de retour sur investissement.

Sous tutelle FACTOFRANCE SUBORDONNE LA DSI ET LE MÉTIER À UN COMITÉ DE PROJET

La dématérialisation des factures des clients de FactoFrance a été confiée à un prestataire externe. Les directeurs du recouvrement et du système d'information ont copiloté ce chantier.

Au sein de la société, un comité veille à l'avancement des projets, aux arbitrages et au suivi des étapes de validation.

POINTS FORTS/ POINTS FAIBLES

Les facteurs de réussite :

être proactif et garder une vision commune. Les utilisateurs sont plus enclins à se servir de l'outil s'ils ont suivi de près sa mise en place.

Les difficultés :

faire preuve de transparence et être capable de compromis.

La société d'affacturage FactoFrance mène les actions nécessaires pour recouvrer des créances auprès des débiteurs de ses clients.

Ces actions comprennent des relances et la gestion des comptes clients. Les factures et les documents associés sont donc essentiels à son activité. Les factures papier représentant la moitié des échanges entre les clients FactoFrance et leurs débiteurs, la société a décidé, début 2008, de les dématérialiser. Une chaîne de numérisation a été mise en place avec le prestataire Pitney Bowes Asterion (PBA). Les plis constitués par l'affactureur sont récupérés chaque matin par PBA et scannés dans la foulée. Ils contiennent les factures et les justificatifs associés. Au final, les PDF image des documents numérisés sont stockés chez PBA et consultables par l'affactureur.

Un comité au-dessus des directions

Si Dominique Behure, le directeur du recouvrement, est bien à l'initiative de ce projet, c'est en revanche un comité de projet, ou PMO (Project Management Office), qui aura eu la responsabilité d'en suivre toutes les étapes. Une règle d'or chez

L'AVIS DE L'EXPERTE



Dominique Merlet,
consultante senior chez Aedian

L'utilisation d'un PMO est de plus en plus courante, surtout sur les grands projets ou dans le cas d'une multitude de petits menés en même temps. Cela permet d'organiser les équipes et de prendre de la hauteur sur l'organisation pour les structures qui fonctionnent en mode projet. Le PMO définit les plannings, s'occupe des livrables et du respect des budgets en apportant un soutien logistique.

Dans les relations entre DSI et métiers, il y a l'informatique, avec des contraintes de planning sur ses ressources, et les métiers, avec leurs problématiques. Un alignement entre les deux est nécessaire, de même qu'une compréhension mutuelle. Le planning se construit conjointement. Un assistant maîtrise d'ouvrage peut faire le lien.

FactoFrance. Le comité de projet est composé de la direction, des métiers, de l'informatique et des responsables qualité. « Il se charge d'arbitrer les questions et d'approuver tous les jalons de validation des projets », explique Jonathan Croft, direc-

L'ENTREPRISE

FactoFrance

Siège : La Défense (92).

Créances financées en 2009 : 33 Md€.

Problème à résoudre : dématérialisation des factures clients et des documents associés avec externalisation du processus chez Pitney Bowes Asterion.

Durée de déploiement du projet : de juin 2008 à juin 2009.

teur de la stratégie IT. Cette instance a ceci d'intéressant pour l'entreprise que son impartialité ne fait remonter à la surface que les véritables points de blocage. En ce qui les concerne, Dominique Behure et Jonathan Croft ont collaboré dès que la direction générale a approuvé le lancement du projet. La procédure, gravée dans le marbre chez FactoFrance, voulait qu'ils définissent ensemble son plan de développement, lequel devait comprendre le planning des étapes de validation. Planning dont le comité de projet surveille ensuite la bonne marche.

Faire front commun face au prestataire

Ce projet à la fois organisationnel, technologique et stratégique, a nécessité la collaboration étroite des services de recouvrement, de l'informatique, mais aussi du partenaire externe. Et en l'occurrence, les directions fonctionnelle et technique se rejoignent systématiquement pour rencontrer le prestataire. Le fait d'être toujours deux pour représenter FactoFrance face à celui-ci a notamment permis de trouver des alternatives techniques viables aux fonctionnalités de départ lorsque celles-ci n'étaient pas réalisables. Enfin, un projet de dématérialisation des factures comme celui-ci implique également un bon investissement en accompagnement du changement et dans l'adaptation des processus. Cette partie aura été assurée par la direction du recouvrement, laquelle s'est fait fort de prendre la main pour tout ce qui avait trait à la résolution des problèmes non techniques. ▀



« Nous fonctionnons avec un comité de projet, chargé de veiller à l'avancement du chantier. »

Dominique Behure (à gauche), directeur du recouvrement affacturage France de GE FactoFrance

Restructuration LE NOUVEAU DSI

DU CABINET D'AVOCATS CMS BFL RÉINSTAURE LE DIALOGUE

Au sein du cabinet d'avocats, les rôles sont désormais bien répartis. Le marketing définit les besoins, la DSI recherche les produits. Ensemble, ils créent une équipe opérationnelle.

Leur communication étroite est une des clés de la réussite du projet de mise en œuvre d'une solution de CRM.

En 2009, le cabinet d'avocats CMS Bureau Francis Lefebvre (BFL) embauche un nouveau directeur des systèmes d'information. Parmi les projets informatiques à entreprendre, celui de l'adoption d'une solution de gestion de la relation client (CRM). Elle a pour objectif, outre de mieux suivre les clients, de savoir au sein du cabinet qui fait

quoi et qui connaît qui. Les différents services d'une entreprise cliente peuvent en effet être chacun en relation avec un avocat en particulier, spécialiste d'un domaine. Ce projet était porté à l'origine par les directions marketing et de la communication. « *Auparavant, nous étions souvent en concurrence avec les informaticiens, car ils voulaient s'approprier les projets à connotation technique, se remémore Florence Jouffroy, directrice du marketing et de la communication. Nous étions marginalisés, alors que c'est nous qui apportons la connaissance des enjeux. Travailler avec une vraie DSI, qui comprend que nous ne sommes pas en concurrence mais en complémentarité, fut pour nous la clé de la réussite.* » Cette fois, marketing et informatique vont enfin avancer ensemble. Pour ce faire, les rôles de

chacun sont définis dès le départ. Aux métiers et au front office (secrétariat) d'identifier les besoins. A la DSI de trouver et de mettre en place les solutions adaptées aux métiers, en partenariat avec eux. « Travailler en collaboration avec les métiers a été un de mes objectifs lors de mon arrivée au sein du cabinet, lance d'emblée Philippe Agazzi, DSI du CMS BFL. Dans nos projets, le rôle de la DSI est de proposer des solutions, mais de n'en imposer aucune, car il est établi qu'elle n'a pas la connaissance métier. » Pilier de la collaboration, une boîte e-mail unique, dédiée au projet et consultable par tous ses membres, est créée afin de faciliter le fonctionnement en équipe.

Le comité de pilotage associe tous les métiers au projet

Après que la DSI a évalué des produits du marché, une équipe opérationnelle est constituée. Dans ce cas, elle a été pilotée par la DSI, la direction marketing, ainsi que par des associés du cabinet, chargés de valider les choix stratégiques et le paramétrage de l'outil. C'est la solution Dynamics CRM4L de Microsoft qui a été retenue. Le comité aura aussi organisé des rendez-vous avec les équipes utilisatrices, avocats et secrétaires. Tous

POINTS FORTS/ POINTS FAIBLES

- ▶ **Les facteurs de réussite :** les départements de la communication opèrent au niveau de la direction. Ils peuvent faire bénéficier la DSI de leur connaissance de l'entreprise et de ses rouages.
- ▼ **Les difficultés :** au lieu de collaborer, le marketing ou la DSI peuvent être tentés de prendre le pouvoir. La vision transverse de la DSI sur les projets ne facilite pas une meilleure coordination si chaque direction métier travaille indépendamment.

les aspects sensibles y sont abordés de manière transparente. Par ailleurs, quelques ateliers de travail spécifiques avec des utilisateurs ont été menés sur la sécurité de l'accès aux données. Cette problématique stratégique a fait l'objet d'une validation spécifique par le comité de pilotage et de la rédaction d'un guide des bonnes pratiques du CRM.

Au bénéfice des utilisateurs

La mise en production de la solution, prévue pour mars 2011, démontrera la réussite de l'entreprise. « Le partage des responsabilités entre technique et métiers s'est fait naturellement. La bonne communication entre ces deux équipes a permis de fluidifier le projet et de se concentrer sur les attentes et besoins des futurs utilisateurs, constate Philippe Agazzi. Ce type de projet, très structurant pour l'organisation, nécessite un accompagnement important des utilisateurs. C'est pourquoi instaurer une coordination dès le début, communiquer régulièrement et mettre en place de vrais processus autour de l'outil peut favoriser le succès du projet. » Au-delà, l'informatique doit, selon lui, ne jamais perdre de vue qu'elle est avant tout au service des métiers. ■

L'ENTREPRISE

CMS Bureau Francis Lefebvre

Siège : Neuilly-sur-Seine (92).
Effectif : 771 collaborateurs (dont 460 avocats en France et à l'étranger).
CA 2009 : 137,6 M€.
Problème à résoudre : mettre en place une gestion de la relation client avec une solution de CRM.
Durée de déploiement du projet : d'octobre 2009 à mars 2011.



« Nous avons mis en place une DSI afin de ne plus être en concurrence avec les informaticiens, qui avaient tendance à s'approprier les projets un peu techniques. »

Florence Jouffroy, directrice du marketing et de la communication

L'AVIS DE L'EXPERT



Nicolas Bartel,
 associé d'Eurogroup Consulting,
 cabinet de conseil en stratégie
 et en organisation

Nous constatons un grand exotisme dans la culture projets des équipes. Les équipes financières ne remettent pas en cause la proximité avec le système d'information (SI) car elles travaillent sur des processus à informatiser qui ont toujours été bornés et documentés, ce qui en facilite le portage par la DSI. A l'inverse, les départements marketing et commercial sont probablement les plus conservateurs, avec des modes de travail qui demeurent traditionnels, et des processus commerciaux beaucoup plus flous.

Le changement pour le métier, qui doit se soumettre aux contraintes imposées par le SI, est parfois difficile. Il faut parler à ces équipes en sortant du langage technique pour aller sur un registre plus émotionnel. Et veiller que chacun s'imprègne de la culture de l'autre. En revanche, pour la première fois, les gens de la DSI travaillent à aider les métiers à faire plus d'argent ! D'où, pour ces équipes informatiques, le sentiment vertueux de contribuer à la valeur générée par l'entreprise.



« Google est une imitation de SAS ! Cela fait trente-cinq ans que ce dernier offre des services (conciergerie, etc.) à ses collaborateurs. »

Charles-Henri Besseyre des Horts, HEC

61% des dirigeants internationaux opérant dans les NTIC se déclarent plus confiants aujourd'hui sur les perspectives du secteur qu'il y a un an.

Source : Eurocom Worldwide (février 2011).

MANAGEMENT Le savoir-être est primordial lorsque le métier exercé repose sur le relationnel

Chef de projet : comment améliorer votre flexibilité relationnelle ?

La flexibilité relationnelle vise à mieux s'adapter à ses interlocuteurs. Il s'agit de comprendre leur mode de communication, puis d'ajuster ses propres comportements en fonction de chacun. Une compétence désormais clé pour les chefs de projet informatique, qui interagissent avec une diversité croissante de métiers. « *En interne, je travaille quotidiennement avec les commerciaux, les graphistes, les développeurs, les intégrateurs...* explique Xavier Roumila, directeur de projets web et multimédias pour Althéa, cabinet de conseil et d'expertise RH et SIRH (système d'information de gestion des ressources humaines). *A l'extérieur, mes clients vont du patron de PME au directeur communication, en passant par le DSI d'un grand groupe.* » S'adapter tant au langage marketing d'un client qu'au raisonnement cartésien des développeurs exige une souplesse relationnelle permanente. « *N'oublions pas que le principal facteur de réussite d'un projet informatique, ce sont les hommes* », rappelle Jean-Pierre Lensel, président de la société de conseil GBS Management.

Adopter les attitudes de son interlocuteur

La flexibilité relationnelle se travaille comme n'importe quelle autre compétence, notamment grâce aux techniques de communication et d'écoute. Par exemple, la communication non verbale représente près de 80 % de tout échange. Un chef de projet doit donc s'intéresser aux gestes, aux intonations,



Une bonne relation passe par une bonne écoute.

« **N'oublions pas que le principal facteur de réussite d'un projet informatique, ce sont les hommes.** »

Jean-Pierre Lensel, président de GBS Management

et aux attitudes de ses clients ou collaborateurs. « *Nous conseillons de faire écho à la posture corporelle de l'interlocuteur, qui captera ainsi, inconsciemment, que vous êtes en phase avec lui* », recommande Alain Duluc, manager de l'offre en développement personnel du groupe Cegos. Si un client reçoit le chef de projet debout, ce dernier a tout intérêt à faire de même, puis à s'asseoir dans des postures similaires et à adopter un débit de parole comparable. Autre conseil : lors de la phase d'identification des besoins des utilisateurs,

un chef de projet privilégiera les questions ouvertes (« *De quelle façon les commerciaux se serviraient-ils de l'intranet ?* »), afin de capter plus de détails. Les questions fermées, qui imposent un choix de réponse, ont leur utilité pendant la phase de conclusion, en vue d'obtenir un engagement (« *Confirmez-vous que nous pouvons développer en Flash ?* »).

Se focaliser sur ses objectifs

Reformuler régulièrement les propos de son interlocuteur évite également les malentendus. Il s'agit d'un bon moyen de rester attentif et de créer un lien de confiance avec son client ou collaborateur, qui a ainsi l'assurance que vous avez compris ses dires. Enfin, les chefs de projet doivent composer avec les conflits d'intérêt, comme en témoigne Xavier Roumila : « *Chez les clients, les désaccords sont fréquents. Par exemple, lorsque nous devons gérer un projet web avec un directeur de la communication, il arrive que le DSI contredise ses choix. Il faut alors trouver un consensus en recadrant les besoins, ce qui est d'autant plus délicat que nous sommes des fournisseurs.* » Pour résoudre ce type de désaccord, le chef de projet doit se recentrer sur sa cible : que veut-il obtenir de chaque rendez-vous ? Quels doivent être son point de départ et son point d'arrivée ? « *Se focaliser sur ses objectifs aide à gérer les mésententes en évacuant les ressentis désagréables. Cela facilite aussi la communication avec tout type de personnalité* », conclut Alain Duluc. ■ LAURE MARCUS

Apprenez à contrôler Facebook



GUIDE Très didactique, cet ouvrage au format BD (publié par les éditions Eyrolles) explique

comment mieux paramétrer son profil et fait découvrir de nouveaux usages, professionnels et personnels, du célèbre réseau social. Les modes d'échange et de partage sont évoqués, de même que la partie commerciale de Facebook (boutique en ligne, campagnes publicitaires...).

Prenez le Train de l'emploi



RECRUTEMENT Pour la quatrième année, le Train pour l'emploi et l'égalité des chances (www.train-emploi.fr) sillonnera la France du 15 mars au 1^{er} avril, s'arrêtant dans 11 villes-étapes. A bord : des offres d'emploi ou de contrats en alternance, notamment dans la fonction informatique, mais aussi des conseils pratiques pour se préparer à un job dating ou définir son parcours de formation.

Les techniques gagnantes sur internet



LIVRE Internet a 20 ans, l'âge adulte. Après avoir brossé l'odyssée de cette révolution, l'auteur tente de répondre à toutes les questions que se posent ceux qui veulent rejoindre l'aventure en se fondant sur les réussites exemplaires. Sur quelles bases créer aujourd'hui son activité en ligne ? Comment générer du trafic et se faire connaître ?

RH Le code civil sanctionne la concurrence déloyale

SSII, défendez-vous du débauchage sauvage

L'embauche de salariés de SSII par une entreprise cliente est une pratique courante. Le donneur d'ordre peut ainsi se procurer des compétences immédiatement opérationnelles. Des compétences dont il a eu le loisir d'observer la valeur, le placement en régie servant alors de période probatoire. Cette règle du jeu non écrite peut toutefois aboutir à des abus quand le client décime les rangs de son prestataire. Avocat au cabinet Jurisexpert, Blandine Poidevin rappelle que l'article 1382 du code civil sanctionne la concurrence déloyale et, donc, une faute commise dans l'embauche d'un collaborateur, même si ce dernier n'est pas soumis à une clause de non-concurrence. Cette dernière étant de toute façon difficile à faire accepter par un salarié si elle revient à lui interdire de travailler pour toutes les SSII.

La faute s'apprécie en fonction de plusieurs facteurs. Parmi eux, le nombre de personnes sur le point de partir et la simultanéité de ces départs. « Dans certaines PME, on assiste parfois à une saignée de la moitié de l'effectif », observe Blandine Poidevin. La proximité de la concurrence et les conséquences du départ rentrent aussi en ligne de

« Dans certaines entreprises, on assiste parfois au départ simultané de la moitié de l'effectif »

compte. S'agit-il d'une compétence clé ? D'une expertise rare sur le marché du travail ? Le salarié part-il au moment d'une échéance cruciale dans la mise en œuvre d'un projet ?

Les conditions de l'embauche, enfin, sont regardées de près. « La recrue arrive parfois avec une prime de bienvenue importante ou bénéficie d'une augmentation de salaire substantielle. » La démarche proactive d'un employeur à l'égard de son futur salarié peut être révélatrice d'un débauchage fautif. « Un seul de ces critères peut suffire s'il a des conséquences graves et un contexte



Blandine Poidevin, avocat au Barreau de Lille et associée au cabinet Jurisexpert.

fautif, précise Blandine Poidevin. Au-delà de l'établissement de la faute, il convient aussi de démontrer la preuve d'un préjudice auprès du tribunal de commerce. »

Des conditions contractuelles

Face à la multiplication des contentieux, de plus en plus d'entreprises clientes préparent le débauchage. « Elles identifient les compétences clés et fixent dans une clause contractuelle les conditions d'embauche assorties d'un préavis plus ou moins long. » Clause assortie d'une prime pour la SSII lésée, qui peut représenter jusqu'à un an de salaire. ■ XAVIER BISEUL

POUR ALLER PLUS LOIN

- Débauchage par un client d'un ingénieur de la SSII sous-traitante. Arrêt du 14 octobre 2009 de la Cour d'appel de Paris à lire sur <http://goo.gl/jHTXn>.
- Comment lutter contre la concurrence déloyale ? A lire sur <http://goo.gl/ukYv9>.

LES PICOPROJECTEURS, DÉPLACEZ-VOUS AVEC VOS PRÉSENTATIONS EN POCHE !

NOS CLIENTS AIMENT



Haute
luminosité
30 lumens

SAMSUNG SP-H03

LA PRÉCISION DES IMAGES
MÊME EN PLEIN JOUR

Technologie LED
Batterie : 2h d'autonomie
1 Go de mémoire extensible à 16 Go
Lecteur multimédia intégré
Connectique complète : S-véo/ USB/ PC
Résolution WVGA 800 x 480 pixels
Poids : 170 grammes

191,46€^{HT}

Connexion
USB



PHILIPS PICOPIX PPX1020

COMPACT, IL SE CONNECTE
EN TOUTE SIMPLICITÉ

Technologie LED
Ampoule longue durée : 20 000 heures
Projection des images jusqu'à 80 pouces
Une seule connexion USB
Résolution VGA 800 x 600 pixels
Poids : 150 grammes
Livré avec trépied et saccho

167,21€^{HT}



Seulement
115 g



Optoma PK102

DES IMAGES DE PLUS DE
1M50 DE DIAGONALE !

Technologie LED
Batterie : 1h30 d'autonomie
4 Go de mémoire (6000 photos ou 8 heures de vidéo)
Lecteur multimédia intégré
Entrée VGA et Vidéo composite
Résolution 480 x 320 pixels
Poids : 115 grammes

150,49€^{HT}

DÉCOUVREZ TOUS LES PICOPROJECTEURS SUR NOTRE SITE



LDLC-PRO .COM

WWW.LDLC-PRO.COM

+ DE 15 000 RÉFÉRENCES EN INFORMATIQUE ET HIGH-TECH

EXPÉDITION ÉCLAIR 24-48H* - MODES DE PAIEMENT ADAPTÉS - 30 EXPERTS À VOTRE ÉCOUTE



Prix affichés hors frais de port et incluant l'éco-participation. Offre dans la limite des stocks disponibles. Pour plus de détails, connaître les disponibilités et prix en temps réel, consultez les fiches produits sur notre site. Toutes les marques citées appartiennent à leurs détenteurs respectifs. Photos non contractuelles.

* Livré en moins de 24h pour toute commande passée avant 15h sur produits en stock - voir conditions sur le site www.ldlc-pro.com.

BUSINESS STYLE LA SÉLECTION HIGH-TECH DE LA RÉDACTION

Courant porteur ultrarapide

Les adaptateurs courant porteur se mettent au niveau de l'Ethernet et du Wi-Fi le plus rapide. L'AV 500 de Netgear offre ainsi 500 Mbit/s sur la prise électrique.



Console de jeux 3D

La Nintendo 3DS, console portable la plus vendue au monde, succombe à la 3D. Equipée de nombreux capteurs (gyroscope, infrarouge, podomètre...), elle dispose d'un écran qui ne nécessite pas de lunettes.

Souris massante

Avec ses trois coques interchangeables (bleue, rose et blanche), la souris Sanse, de Heden, vous détendra délicatement la main pendant les longues séances de tableur Excel.



L'iPad passe la deuxième

Apple prend une longueur d'avance en lançant sa deuxième génération d'iPad, alors que la concurrence tarde encore à sortir sa première. Les nouveautés s'avèrent toutefois minimes avec un design plus fin, un processeur plus rapide et l'arrivée de deux caméras.

RENDEZ-VOUS DU CLUB 01

ÉVÉNEMENT Compte rendu de la table ronde **Gouvernance du cloud**, organisée par 01 lors du salon In the Business-In the Cloud (du 8 au 10 mars à Paris)

« Cloud : une tout autre dimension du risque »

Migrer vers l'informatique dans les nuages ne fait plus débat. On se demande plutôt, aujourd'hui, comment y aller. Trois questions pivots se posent : celles de la performance, de la sécurité et de la réversibilité. Ces thématiques se trouvaient au centre des débats d'une table ronde sur la gouvernance du cloud, organisée par 01 dans le cadre d'un partenariat avec le salon In the Business-In the Cloud.

Côté Entreprises, Charles Lacoste, DSI du groupe Roset, et Philippe Esposito, ex-DSI de Kerneos et nouvellement en poste dans un groupe industriel, témoignaient de leurs expériences dans le cloud, de leurs attentes, mais aussi et surtout de leurs craintes et de leurs interrogations. Le groupe Roset a commencé à porter dans le nuage son outil antispham, quelques applications péri-

phériques, et mène un projet de dématérialisation de factures, avec accès en mode Software as a Service (*lire p. 42*). Philippe Esposito, quant à lui, réfléchit à cette technologie. Après de brefs échanges sur les promesses indéniables du cloud, Elisabeth Manca, du cabinet HSC, et Benoît de la Taille, avocat, ont enrichi le débat.

La souveraineté de la DSI

Pour tous, l'entreprise doit accéder efficacement à des données en permanence disponibles (performance), mais aussi s'assurer que les informations confiées resteront confidentielles et intègres (sécurité). A ce niveau, la question de la souveraineté se pose : comment contrôler que les informations réparties sur des serveurs à travers le monde ne seront pas

écoutées par une puissance tierce (le cas s'est déjà posé entre deux constructeurs aéronautiques) ? Et même si tous les contrats comportent une clause de réversibilité, il faut être certain que les données concernées pourront être portées chez un autre prestataire et effacées de tous les serveurs du fournisseur initial. Si l'entreprise, rompue à l'externalisation, se contentait des clauses de qualité de service ou de confidentialité de son fournisseur, elle doit dorénavant être plus vigilante. Le cloud confère en effet une tout autre dimension au risque (*lire 01 Informatique n° 2075, p. 25*).

C'est pourquoi, le 5 avril prochain, lors de la journée Sécurité, failles et menaces sur le système d'information, 01 portera une attention particulière à la sécurité du cloud computing. ■ OLIVIER COREDO

Inscriptions : www.evenements01.com

**DSI, RESPONSABLES INFORMATIQUES,
RESPONSABLES DES INFRASTRUCTURES,
DIRECTEURS TECHNIQUES...**

Partagez vos projets et vos expériences

Intervenez sur nos conférences et retrouvez votre interview dans 01 Informatique

Ils ont témoigné récemment :

Sur la ToIP : Jean-François Remille, DSI de l'université de Versailles/St-Quentin-en-Yvelines

Sur la virtualisation : Frédéric Halimi, IT Manager d'EAS Industries

Sur les réseaux sociaux : Charles Lacoste, DSI du Groupe Roset

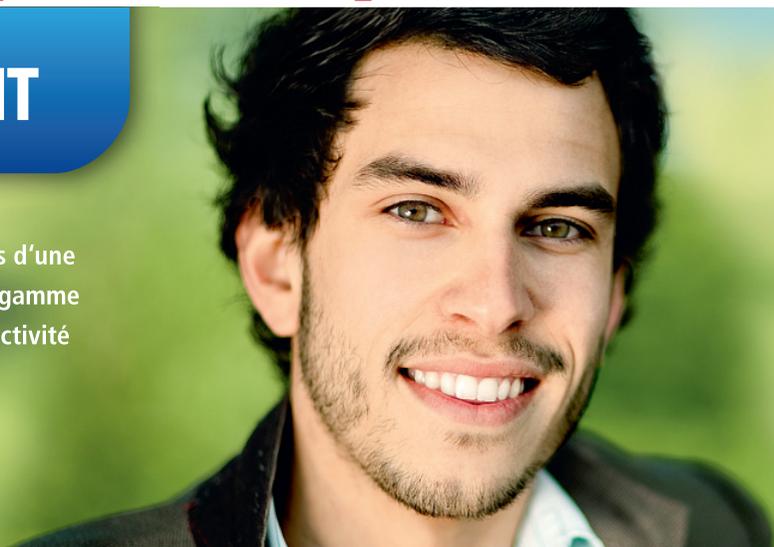
Sur Windows 7 : Vincent Lauriat, DSI de CBS Outdoor



1&1 HÉBERGEMENT

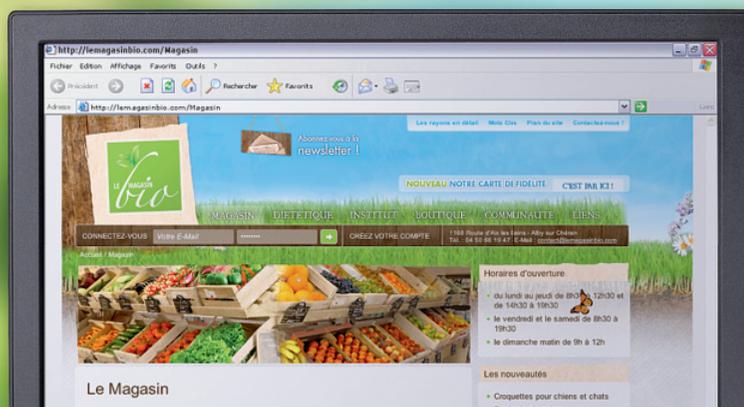
J'ai choisi 1&1 car ils bénéficient de serveurs d'une grande stabilité, de coûts abordables, d'une gamme de services très complète et d'une bonne réactivité en hotline.

Sylvain Jacquet
www.lemagasinbio.com



**VOTRE SITE
TOUT COMPRIS
GRATUIT
PENDANT UN AN!***





1&1 PACK INITIAL
1 AN
GRATUIT*
OFFRE PROLONGÉE !

1&1, des packs hébergement tout compris au meilleur prix !



Nom de domaine inclus

Profitez d'un nom de domaine inclus pendant toute la durée de votre pack, sans coût supplémentaire.



Trafic illimité

Restez à l'abri des mauvaises surprises sur votre facture grâce au trafic illimité.



Logiciels avancés de web design

Concevez votre site comme un pro et optimisez-le pour la consultation sur terminaux mobiles.



Fonctions pour développeurs

Disposez de toutes les fonctions nécessaires pour développer votre site et vos applications dans votre environnement favori.



Outils de marketing en ligne

Propulsez votre site en tête des moteurs de recherche à l'aide des outils de référencement 1&1.



Centres de données verts

Réduisez votre impact sur l'environnement en optant pour un hébergement 1&1.

1&1 PACK INITIAL :

- Nom de domaine inclus
- 2,5 Go d'espace disque
- Trafic ILLIMITÉ
- 10 comptes email (POP3 et IMAP)
- Accès FTP
- Base de données MySQL
- e-Boutique Start
- Outils de référencement
- Assistance technique par email et téléphone
- Et bien plus encore...

0€* ~~1,99€~~
 HT/mois (2,38 € TTC/mois)
 pendant un an

Retrouvez toutes nos offres du moment sur 1and1.fr, comme par exemple le nom de domaine en **.fr à seulement 3,99 € HT/an (4,77 € TTC/an)* !**



Appelez le **0970 808 911** (appel non surtaxé) ou consultez notre site Web

www.1and1.fr

WEBCAST 01

Impression, réduisez drastiquement vos coûts !

Webcast en ligne jusqu'au 30 mars

Dans leur quête de réduction des coûts, les décideurs oublient souvent l'impression. Mais ce poste de dépense n'est pas négligeable. Ils sont donc invités à s'inscrire et à assister à ce webcast organisé par le groupe 01. En leur faisant connaître les bonnes pratiques et les freins éventuels, son but est d'aider les DSI, les directeurs administratifs et financiers à alléger ces coûts.

www.evenements01.com

Salon du recrutement IT Lesjeudis.com en région Paca

Le 17 mars à Aix-en-Provence (Pasino)



Une quinzaine d'entreprises implantées en Provence-Alpes-Côte-d'Azur, parmi lesquelles Bull, GFI, Aubay, Astek ou 2S2I Solutions et services informatiques, proposeront leurs offres d'emploi aux candidats de la région.

www.lesjeudis.com

01 Printemps de l'USF 2011

Le 22 mars à Paris (Cap 15)

Le Club des utilisateurs SAP francophones a placé son rendez-vous de printemps sous le signe de l'ouverture. Il a demandé à d'autres grandes associations (Cigref, Afai, DFCG, Aslog, itSMF, Ae-SCM, Crip, etc.) de présenter leur vision des solutions SAP utilisées par les entreprises.

www.usf.fr

Documentation

Les 23 et 24 mars à Paris-la Défense (Cnit)

Au programme de cet événement dédié aux professionnels de la gestion d'information, un cycle de 115 conférences et des remises de prix, dont le lancement des e-Doc Awards.

www.documation.fr

ITforBUSINESS
FORUM



IT for Business Forum

Du 7 au 9 avril à Courchevel (Centre des congrès)



Cette rencontre, organisée par NextradioTV et le Groupe 01, devrait réunir 300 dirigeants de grandes entreprises, des acteurs du secteur IT, des fondateurs de start up, des chercheurs, etc. Ils présenteront les enjeux des technologies dans l'évolution de leurs entreprises.

www.itforbusinessforum.com

RTS Embedded Systems, M to M, Display & ESDT (Electronic System Design & Testing)

Du 29 au 31 mars à Paris (Porte de Versailles)



Quatre salons se dérouleront en synergie : celui des solutions informatiques temps réel et des systèmes embarqués, le salon Machine to Machine, celui de l'affichage et de la visualisation électroniques, et enfin celui des solutions en conception de systèmes et tests électroniques.

www.salons-solutions-electroniques.com

SITL 2011 Salon RFID

Du 29 au 31 mars à Paris (Porte de Versailles)

Une part importante de ce salon des solutions logistiques sera consacrée aux technologies au service de la gestion des flux d'information du monde du transport et de la logistique. Le salon RFID (traçabilité) se tiendra dans ce cadre.

www.sitl.eu

Forum annuel de cybersécurité franco-israélien

Le 4 avril, à Paris (Chambre de commerce et d'industrie de Paris)

Il s'appuiera sur deux tables rondes et des rendez-vous d'affaires avec une trentaine de fournisseurs sécurité israéliens. A noter la présence du directeur sécurité d'Airbus, et celle des présidents israélien et français de l'Owasp, organisation spécialisée dans la sécurité des applications web.

www.israelvalley.com

Journées 01 Sécurité 2011 et Trophées RSSI

Le 5 avril, à Paris

(Centre de conférences Capital 8)



DR
01 convie les DSI, les RSSI mais aussi les directions générales à son traditionnel événement sécurité. Cette année, celui-ci s'est étoffé et traitera des nouvelles menaces nées du développement du cloud computing et des réseaux sociaux. Trois tables rondes et retours d'expériences (gouvernance et évolution du métier de RSSI, sécurité et cloud), plusieurs interventions d'experts, sur la gouvernance, la gestion du risque et la conformité (GRC), par exemple, ou sur la sécurité des smartphones) seront au programme. Cette nouvelle édition sera également l'occasion de récompenser, en fin de matinée, les RSSI de l'année.
www.evenements01.com

01 Journée française des tests logiciels (JFTL) 2011

Le 5 avril à Paris (Espace Cap 15)

Organisé par le Comité français des tests logiciels (CFTL), le rendez-vous de cette communauté, qui compte plus de 1 000 testeurs certifiés en France, favorisera le partage de bonnes pratiques (présentation de retours d'expériences) et les échanges avec des experts. La professionnalisation des métiers du test, le retour sur investissement, la rentabilité des tests seront notamment au programme.
www.cftl.net

Stratégie clients & B-commerce

Du 5 au 7 avril à Paris

(Porte de Versailles)

Stratégie clients, qui fédère trois salons (Seca-solutions de centres d'appels, CRMing-gestion de la relation client, Data's-gestion des bases de données) se déroulera cette année en synergie avec le salon B-commerce, dédié aux professionnels du commerce électronique.
www.strategieclients.com
www.b-commerce.fr



12, rue d'Oradour-sur-Glane

75015 Paris

Directeur de la publication : Alain Weill

POUR CONTACTER LA RÉDACTION

E-mail : redaction@groupe01.fr

Web : www.01netpro.fr

Tél : 01 71 18 54 48

Fax : 01 71 18 52 50

Pour joindre directement au téléphone votre correspondant ci-dessous, faites précéder ses quatre chiffres de 01 71 18

RÉDACTION

Vous pouvez joindre l'ensemble des membres de la rédaction par e-mail de la façon suivante : <premiere lettre du prénom.nom@01informatique.fr>.

Directeur des rédactions Pôle Pro-Groupe 01 et rédacteur en chef : Frédéric Simottel (5505).

Rédacteurs en chef adjoints : Pierre Berlemont (5366), Pierre Landry (5449), Anicet Mbida (5468).

Grands reporters : Vincent Berdot (5364), Frédéric Bergé (5365), Xavier Biseul (5369), Yann Serra (5502).

Chefs de service : Sandrine Chicaud (5391), Alain Clapaud (5393), Gilbert Kallenborn (5447).

Chefs d'enquête : Olivier Discazeaux (5421), Juliette Fauchet (5426), Boris Mathieux (5467), Pierre Tran (5509).

Rédacteurs : Stéphane Bellec (5363), Eddy Dibar (5420), Marie Jung (5446), Christine Peressini (5481), Armelle Siccato (5503).

Assistante de rédaction : Fatima Lacombe (5448).

Rubriques : Pierre Berlemont (Tendances) ; Frédéric Simottel (Opinions) ; Pierre Landry (Expériences) ; Yann Serra (Dossier) ; Sandrine Chicaud (Vous Management), Xavier Biseul (Vous RH) ; Anicet Mbida (Web/01netpro).

Domaines

Infrastructures logicielles, décisionnel, SGBD : Vincent Berdot, Alain Clapaud, Boris Mathieux.

Progriciels, relation client, supply chain : Alain Clapaud, Juliette Fauchet, Boris Mathieux.

Collaboratif, gestion de contenus, dématérialisation : Vincent Berdot, Alain Clapaud, Marie Jung.

Développement : Alain Clapaud, Pierre Tran.

Infrastructures matérielles, cloud, réseaux, télécoms, mobilité, stockage, virtualisation : Frédéric Bergé, Alain Clapaud, Eddy Dibar, Gilbert Kallenborn, Yann Serra.

Sécurité : Stéphane Bellec, Gilbert Kallenborn.

Emploi, RH, recrutement, formations, juridique, relations sociales : Xavier Biseul, Sandrine Chicaud, Juliette Fauchet, Christine Peressini, Armelle Siccato.

SSII, VAR, distributeurs : Xavier Biseul, Olivier Discazeaux, Armelle Siccato.

Economie numérique, start up, R&D, investissements : Pierre Berlemont, Xavier Biseul, Gilbert Kallenborn.

Banques-assurances : Vincent Berdot, Xavier Biseul, Boris Mathieux.

E-commerce, e-marketing : Alain Clapaud, Boris Mathieux.

Grande distribution, retail, transports-logistique : Boris Mathieux.

Industries : Alain Clapaud.

Santé : Vincent Berdot, Christine Peressini.

Secteur public : Vincent Berdot, Xavier Biseul, Marie Jung, Christine Peressini.

Directions des achats : Vincent Berdot, Armelle Siccato.

RÉALISATION

Rédactrice en chef technique adjointe : Christelle Denis.

Secrétaires de rédaction : Hélène Brusetti, Christine Simha (iconographie).

Première rédactrice-graphiste : Isabelle Fouin.

Rédactrice-graphiste : Adriana Delettieres.

Infographie : Marc Robert.

Couverture : DBO.

Conception graphique : Rampazzo & Associés.

DOCUMENTATION ET AGENDA

E-mail : documentation@groupe01.fr.

ÉVÉNEMENTS 01 (www.evenements01.com)

Directeur des événements et conférences : Alexandre Nobécourt

Responsable éditorial : Olivier Coredò

Responsable relation audience : Patricia Sciarino

Marketing et organisation : Laurence Amouroux, Marie Rousseau, Bénédicte Le Foll

Développement commercial et relations partenaires : Didier Verbeke, Tristan Ougier.

COMMERCIAL - MARKETING

Publicité Tél. : 01 71 18 53 08 - Fax : 01 71 18 53 01

Pierre-Henry Medan, directeur général ; Valérie Fénelon (53 09), directrice commerciale -

Pôle Print ; Sylvia Besse (53 08), assistante de direction ; Fatma Bouilla (53 10), assistante commerciale.

Pôle Annonceurs

Katia Nony (53 31), directrice de publicité ;

Stéphany Barret (53 03), directrice de clientèle ; Valérie Souhol (53 37), directrice de clientèle ; Apollinaire Houssou-Montvert (53 22), responsable exécution.

La direction se réserve le droit de refuser toute insertion sans avoir à justifier sa décision.

Pôle Agences Média

Laurent Laventure (53 24), directeur de publicité ; international: Farida Méabet (53 27), directrice de clientèle ; François Rincel (53 33), chef de publicité ; Apollinaire Houssou-Montvert (53 22), responsable exécution.

La direction se réserve le droit de refuser toute insertion sans avoir à justifier sa décision.

Publicité internationale

Jérôme Callu Mérite (53 14), directeur de la publicité international ; Caroline Gilles (53 21), directrice de clientèle ; Stefane Bartlett (3200), responsable marketing international.

Marketing-Etudes-Promotion

Tél. : 01 71 18 53 00 - Fax : 01 71 18 53 01
Guillaume Vasse, directeur marketing & Revenue Management (53 40), Patricia Mosnier (53 28), chef de groupe marketing.

Régies internationales :

BENELUX : Huson International Media, Rodric Leerling, tél. + 31 (0) 229 841 882 - GSM : + 31 (0) 683 23 2625 Fax : + 31 (0) 84 748 8240 (rodric.leerling@husonmedia.com).

ALLEMAGNE : DS Media, Dominique Schall, tél. (49) 7844 47 001 - Fax : (49) 7844 47 003 (d.schall@dsmedia.info).

GRANDE-BRETAGNE : GCA, Greg Corbett, tél. : (44) 207 730 6033 - Fax : (44) 207 730 6628 (gca@gca-international.co.uk).

ISRAEL : Talbar Media, Asa Talbar, tél. (972) 77 562 1900 - Fax : (972) 77 562 1903 (talbar@talbar.co.il).

ITALIE : Medias International, Jean-Pierre Bruel, tél. (39) 31 751 494 - Fax : (39) 31 751 482 (medias@pcbrianza.net).

JAPON : Shinano Co., Kazuhiko Tanaka, tél. (81) 3 3589 4667 - Fax (81) 3 3505 5628 (scp@bunkoh.com).

ETATS-UNIS : Huson International Media, Ralph Lockwood, tél. (1) 408 879 6666 Fax : (1) 408 879 6669 (Ralph@husonusa.com).

ANNONCES CLASSÉES

Régie : EmploiPro,

Tél. : 01 77 92 92 92 - Fax : 01 77 92 98 64.

Sébastien Olszanski, directeur emploi (93 93) ; Stéphane Beaudoin, directeur commercial agences grands comptes (93 78) ; Marie Caland, responsable pôle direct (93 77) ; Laurent Beslier, directeur de clientèle formation (94 21).

FABRICATION

Serge de Kilken, chef de fabrication.

DIFFUSION

Laurence Vassor, responsable diffusion ;

Cécile Guerin, chef de produit ;

Géraldine Mongay, chef de marque.

Abonnements : web : www.abo-01informatique.com

Mail : abonnement-01informatique-pi@team-partners.com

Tél. : 03 44 62 52 38 (du lundi au vendredi, de 9 h à 18 h) ; fax : 03 44 12 57 67 ;

Abonnement France, 1 an, 44 numéros (magazine seul) : 144 € (dont TVA à 2,10 %)

Abonnement France, 1 an, 44 numéros (papier + version numérique) + 6 newsletters hebdomadaires + 2 newsletters mensuelles : 228 € TTC (dont TVA 2,1 %)

Abonnement France Etudiants, 1 an, 44 numéros (papier + version numérique) + 6 newsletters hebdomadaires + 2 newsletters mensuelles : 114 € TTC (dont TVA 2,1 %) sur justificatif d'une carte d'étudiant en cours de validité.

Abonnement étranger : www.abo-01informatique.com
Service des ventes réservé aux dépositaires et marchands de journaux.

01 Informatique est édité par



Président-directeur général : Alain Weill.

Directeur général : Vincent Buffin

Directeur délégué Print : Julien Hirtz

GRUPE 01 - SA au capital de 199 272 euros.

Siège social : 12, rue d'Oradour-sur-Glane, 75015 Paris. Tél. : 01 71 18 54 00.

Immatriculation RCS : 311 243794 PARIS -

Code APE 5814Z - Siret 311 243794 00139 -

TVA intracommunautaire FR 82 311 243794

Principal actionnaire : NextRadio TV

Toute reproduction, représentation, traduction ou adaptation, qu'elle soit intégrale ou partielle, quelque en soit le procédé, le support ou le média, est strictement interdite sans autorisation du Groupe 01, sauf les cas prévus par l'article L.122-5 du code de la propriété intellectuelle.

©2007 GROUPE 01 - Tous droits réservés.

Commission paritaire : n°0714K85185 - ISSN

0298-2285. Dépôt légal : à parution.

Imprimerie : Maury Imprimeur, route d'Etampes,

45330 Malesherbes.





DeBonneville-Orlandini

© Benjamin DECOIN / VISUAL Press Agency

ILS OSENT

**OLIVIER TRUCHOT, ALAIN MARSCHALL
ET LES GRANDES GUEULES / 10H - 13H**



LA RADIO D'OPINIONS



FLASH-BACK

Il y a dix ans déjà, informatique ne rimait pas avec handicap

En 2001, 01 Informatique en parle : moins de 1 % des salariés de l'informatique sont des personnes handicapées. Faible qualification, inaccessibilité des locaux, méconnaissance du handicap de la part des managers... les freins sont nombreux.

Il y a environ dix ans, Bull et IBM France affichaient un taux d'emploi honorable de 3,2 % de personnes en situation de handicap. Un seuil maximal, semblait-il, faute... de candidats. Car peu nombreux sont les profils bac + 4 ou + 5, la grande majorité d'entre eux ayant un niveau CAP ou BEP.

Des campagnes de sensibilisation

Au travers de sa Mission handicap, IBM France a mis en place, à partir de 1998, un processus de recrutement spécifique et sensibilise les managers à l'intégration de collaborateurs handicapés. Le constructeur a aussi noué des partenariats académiques et associatifs pour susciter, chez ces personnes, des vocations dans l'informatique et faciliter leur accès aux études supérieures. Depuis



La fourniture d'un poste de travail adapté est un prérequis minimal.

avril 2010, IBM, en partenariat avec Sciences-Po, met à disposition des étudiants en situation de handicap des ordinateurs portables adaptés. L'entreprise compte aujourd'hui 300 salariés en situation de handicap, soit 3,56 % de son effectif global. Fin 2008, Bull affichait un taux de 3,75 % . Des ratios supérieurs à la moyenne du secteur informatique, ingénierie et conseil. De son côté, Steria a signé en 2008, avec l'Agefiph^(*), une convention de partenariat pour développer l'intégration, la formation et le maintien dans l'emploi

de ces handicapés. Depuis mars 2010, la SSII les forme au métier de développeur : une dizaine, disposant ou non d'un bagage informatique, prépare un diplôme de niveau bac + 4 et sera par la suite embauchée en contrat de professionnalisation.

Outre une campagne d'information annuelle sensibilisant ses employés aux difficultés de leurs collègues en situation de handicap, Steria prépare des journées portes ouvertes de sensibilisation aux métiers de l'informatique, à leur attention. La prochaine se tiendra fin avril, en partenariat avec d'autres entreprises d'Issy-les-Moulineaux. ■

SANDRINE CHICAUD

(*) Association de gestion de fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

DATES CLÉS

1993 : Bull conclut un accord d'entreprise pour l'emploi des personnes handicapées.

2008 : Steria signe une convention de partenariat avec l'Agefiph.

2011 : la quinzisième semaine pour l'emploi des personnes handicapées se tiendra du 14 au 20 novembre.

LA SEMAINE DE BOBINEAU par Yann Serra



ANNONCES

TOUTES NOS OFFRES D'EMPLOI SUR www.01net.com, www.cadresonline.com, ET SUR www.01informatique.fr



Nous recherchons

10 ingénieurs projets H/F

Lieu de travail : installations clients à Toulouse

Le travail se développera dans les installations de nos clients à Toulouse (secteur spatial). Embauche immédiate.

Langues requises pour les 4 références : Français et anglais

Connaissances techniques requises (Ref. 10/035) :

Programmation orientée objet (Java), connaissances en validation fonctionnelle, gestion de configuration (Clearcase), connaissances en logiciel embarqué ou temps réel (souhaité)

Connaissances techniques requises (ref. 11/002-1- développeurs) :

Programmation C et ADA, gestion de la configuration (Clearcase), validation et vérification de systèmes (RTRT), conception, intégration logicielle, systèmes opératifs Unix et Linux, X11 Motif, True color, Réseau, X26, Couche basse système, middleware, multicast, Simulation, plan de vol

Connaissances techniques requises (ref. 11/002-2- testeurs) :

IHM, tests de performance, gestion des spécifications fonctionnelles (DOORS,Reqify) et gestion des exigences, simulation, ATM, Plan de vol, supervision SNMP, Asterisk

Connaissances techniques requises (ref. 11/003) :

Programmation C++ et Qt, méthodologie UML

1 Ingénieur projet Logiciel Embarqué H/F

(Ref. 10/032) - Lieu de travail : Barcelone

Connaissances techniques requises : Programmation en C, méthodologie UML, connaissances en validation, connaissances en techniques spatiales (satellites, logiciel embarqué, senseurs, etc.)

Langues : Français, anglais, espagnol

Le travail se développera dans nos installations de Barcelone. Embauche immédiate.

Les personnes intéressées devront envoyer leur CV à rrhh@qtd.es en indiquant la référence correspondante.
GTD Sistemas de Informacion - www.qtd.es



Le groupe Delfingen, 1000 collaborateurs dans le monde, coté à Euronext Paris (Eurolist, compartiment C), équipementier automobile et leader mondial de la protection du câblage électrique et des solutions de transfert de fluides, implanté dans 12 pays au niveau mondial et intervenant également dans le domaine des services à la personne recrute

Trois Développeurs Java / Linux H/F

Au siège du groupe international à Anteuil (25), vous intégrez une équipe développement de 4 personnes, au sein d'un plateau informatique composé de 12 personnes qui développe le système d'information à destination des 25 sites du groupe et en assure l'assistance utilisateur.

Vous participez à l'étude, la conception et la réalisation des modules du système d'information de l'entreprise.

Chaque projet étant organisé en itérations courtes, vous aurez une vision globale sur le cycle de production, de son étude à sa mise en place.

Vous avez de bonnes connaissances des langages Java et SQL et des technologies web (HTML, Javascript, Tomcat) ainsi que des projets open source.

Des connaissances sur l'utilisation et la gestion des systèmes Linux seraient un atout.

Vous êtes force de proposition et d'innovation. Disponible et investi(e), vous êtes reconnu(e) pour votre force de travail. Votre motivation et votre sens des responsabilités ainsi que vos capacités d'adaptation dans un environnement exigeant et réactif vous permettront de réussir et d'évoluer rapidement dans votre mission.

Vous bénéficierez d'un cadre de travail agréable (poste basé à Anteuil dans le Doubs) au sein d'un groupe en pleine évolution.

Contact : DRH (sous ref : DEV JAV2) - people@delfingen.com ou par courrier : DRH DELFINGEN - Zone Industrielle - 25340 ANTEUIL
tél : 03.81.90.73.00 - www.delfingen.com



13 octobre 2011

Paris la Défense
Espace Grande Arche

9h30 - 19h30

Le salon de recrutement
et de la formation des :
Ingénieurs, Scientifiques, Informaticiens

Vous recrutez des Ingénieurs ?
Rencontrez vos futurs collaborateurs avec :
TOP INGENIEURS

Contact réservation :

Véronique de Fouchier

Tél : 01 77 92 93 45 • vdefouchier@emploi-pro.fr



Plus de détails : www.saloningenieurs.com

AVIS D'APPEL PUBLIC A LA CONCURRENCE

Annule et remplace l'avis publié le Jeudi 03/03/2011

Délégation de Service Public (D.S.P) pour la gestion et l'exploitation des infrastructures réseaux permettant un accès aux environnements numériques de travail et à internet depuis les logements étudiants du CROUS d'Aix Marseille 11/06-10DSP.

Collectivité publique délégante : CROUS d'Aix-Marseille - 31 avenue Jules Ferry - 13261 Aix-en-Provence cedex 01 Tel : 04.42.16.13.13 - Fax : 04.42.16.59.70 - Courriel : marches@crous-aix-marseille.fr

Mode de passation de la DSP Procédure de Délégation de Service Public (conforme aux dispositions de la Loi n° 93-122 du 29/01/1993).

Objet de la DSP : Délégation de Service Public (D.S.P) pour la gestion et l'exploitation des infrastructures réseaux permettant un accès aux environnements numériques de travail et à internet depuis les logements étudiants du CROUS d'Aix-Marseille.

Caractéristiques principales envisagées - Les principales missions du délégataire :

L'objet de la délégation de service public comprend :

Les prestations nécessaires à la migration, la mise en œuvre, l'exploitation et la maintenance des infrastructures, des équipements et des accès existants,

La mise à disposition de l'ensemble des services nécessaires à l'accès à l'ENT des universités (accès gratuit), à une « liste blanche » de sites Internet éducatifs et institutionnels (accès gratuit) et à l'Internet (accès payant),

La fourniture d'abonnements aux usagers du CROUS c'est-à-dire les étudiants logés dans les résidences du CROUS d'Aix-Marseille,

Les prestations nécessaires à l'évolution du parc de logements du CROUS d'Aix-Marseille : mise en service de nouvelles résidences, remise en service en mode filaire après rénovation d'une résidence.

L'équilibre financier du contrat - Le délégataire se rémunère sur les usagers du service et gère le service à ses risques et périls.

Données du service : - Nombre de logements concernés : 8 302 au 01.03.2011 ; - 8 652 au 01.09.2011.

Les sites concernés sont sur Aix-en-Provence, Marseille et Avignon.

Durée de la délégation La présente délégation sera confiée à un délégataire, dans le cadre d'une convention de délégation qui prendra effet à la date de notification pour une durée de cinq ans et deux mois.

La date prévisionnelle de la notification est le 16 mai 2011.

Conditions de participation Les offres et les documents des candidats seront entièrement rédigés en langue française ou obligatoirement traduits en français s'ils émanent d'un candidat étranger, et elles seront exprimées en EUROS.

a) Documents à produire concernant la candidature (dans une 1^{ère} sous-chemise) :

Renseignements relatifs à l'identification du candidat :

- Lettre de candidature - Dénomination sociale ou raison commerciale - Liste des membres dirigeants

Renseignements relatifs aux capacités économiques et financière : Déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les prestations citées en objet, réalisés au cours des trois derniers exercices disponibles - Les attestations d'assurance professionnelles - Les références professionnelles du candidat

Renseignements juridiques : Attestation sur l'honneur que le candidat n'est pas en état de liquidation judiciaire au sens des articles L620-1 et L620-2 du code de commerce

Dans le cas d'un redressement judiciaire, copie du jugement déclarant le candidat en redressement judiciaire et dernier jugement l'habilitant à poursuivre son activité

Attestation sur l'honneur que le candidat n'a pas fait l'objet au cours des 5 dernières années, d'une condamnation définitive pour l'une des infractions énumérées au 1^{er} de l'article 8 de l'ordonnance n°2005-649.

Attestation sur l'honneur que le candidat respecte l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés prévue à l'article L5212-1 et suivants du Code du travail. - Etat annuel des certificats reçus

b) Documents à produire pour l'offre (dans une 2^{ème} sous-chemise) :

- Le cahier d'objectifs signé - les annexes demandées - tous documents demandés au cahier d'objectifs - Les annexes II relatives à l'offre doivent impérativement être renseignées. - La dernière page sera signée et datée par la personne habilitée à engager la société.

Critères d'attribution - Le soumissionnaire doit obligatoirement fournir toutes les pièces relatives à la candidature mentionnées ci-dessus en même temps que les pièces relatives à l'offre.

Il n'y a pas de critères d'attribution concernant la candidature, toutes seront acceptées, sauf celles qui seront incomplètes. Les critères d'attribution de la D.S.P et leur pondération sont :

LIBELLE %

Critère 1) Prix des offres suivant le cadre 4 - Noté sur 10 (les sous-critères sont définis dans le cadre 4) - **50**

Critère 2) Qualité de la prestation d'exploitation et de maintenance suivant le mémoire justificatif fourni par le candidat à l'appui de son offre + cadre 2 Noté sur 10 - **25**

Critère 3) Valeur technique de la solution suivant le mémoire justificatif fourni par le candidat à l'appui de son offre + cadre 3 Noté sur 10 - **25**

Modalités de retrait des dossiers de consultation Les dossiers de consultation peuvent être demandés à l'adresse suivante : CROUS d'Aix-Marseille - Service des Marchés Publics - 31 avenue Jules Ferry - 13261 Aix-en-Provence cedex 01 Tel : 04.42.16.04.42 (04.44) (13.13) - Fax : 04.42.16.59.70 - Ou par courriel : marches@crous-aix-marseille.fr

Date limite et conditions de remise des candidatures et offres

Remise des candidatures/offres le **Lundi 18 avril 2011 à 11 h 00.**

Conditions de remises des candidatures et offres :

Par voie postale : les plis contenant les enveloppes intérieures sont transmis par tout moyen permettant de déterminer de façon certaine la date et l'heure de la réception à l'adresse suivante:

CROUS D'AIX-MARSEILLE - SERVICE DES MARCHÉS

DSP pour la gestion et l'exploitation des infrastructures réseaux permettant un accès aux environnements numériques de travail et à internet depuis les logements du CROUS d'Aix-Marseille - 31, avenue Jules Ferry - 13261 Aix-en-Provence cedex 01

Le pli contenant les enveloppes doit comporter l'adresse du candidat et la mention « ne pas ouvrir »

Directement au CROUS, les dossiers peuvent également être remis contre récépissé à la même adresse **entre 9 heures et 12 heures et 14 heures et 15 heures du lundi au vendredi (sauf jours fériés) au Service des Marchés.**

Les plis qui seraient remis ou dont l'avis de réception serait délivré après la date et l'heure limites précitées ainsi que remis sous enveloppe non cachetée, ne seront pas retenus ; ils seront renvoyés à leurs auteurs.

Une version numérique du dossier des offres (CD, support USB...) accompagnera **OBLIGATOIREMENT** le dossier papier des candidats.

Date de publicité : Date de la dernière publication : le **Jeudi 17 mars 2011 (sur 01 Informatique)**

10) Renseignements complémentaires :

Renseignements techniques : Direction des Systèmes d'Information - Mme RICAUD Pascale - 31, avenue Jules Ferry - 13261 Aix-en-Provence cedex 01 - Tel: 04.42.16.13.16 - Fax: 04.42.26.31.90 - pascale.ricaud@crous-aix-marseille.fr

Renseignements administratifs : Service Marchés - Mme RIGAL Virginie - 31, avenue Jules Ferry - 13261 Aix-en-Provence cedex 01 - Tel: 04.42.16.04.44 (04.42) (13.13) - Fax: 04.42.16.59.70 - marches@crous-aix-marseille.fr

11) Instance chargée des procédures de recours :

Tribunal administratif de Marseille, - 22-24 rue Breteuil - F 13281 Marseille Cedex 6 - Tel : +33(0) 4 91 13 48 13

URL: <http://www.ta-marseille.juradm.fr> - Courriel : greffe.ta-marseille@juradm.fr - Fax: +33(0) 4 91 81 13 87

12) Service auprès duquel des renseignements peuvent être obtenus concernant l'introduction des recours : Greffe du Tribunal administratif de Marseille - 22-24 rue Breteuil - F 13281 Marseille Cedex 6 - Tel : +33(0) 4 91 13 48 13 - Courriel : greffe.ta-marseille@juradm.fr - Fax: +33(0) 4 91 81 13 87

AVIS D'APPEL PUBLIC A LA CONCURRENCE

Annule et remplace l'avis publié le Jeudi 03/03/2011

Délégation de Service Public (D.S.P) pour la gestion et l'exploitation des infrastructures réseaux permettant un accès aux environnements numériques de travail et à internet depuis les logements étudiants du CROUS de Nice-Toulon.

Collectivité publique délégante - CROUS de Nice-Toulon - 18 avenue des Fleurs - 06050 NICE Cedex 1 - Tel : 04.92.15.50.86. - Fax : 04.93.86.89.42 - Courriel : crous.nice@wanadoo.fr

Mode de passation de la DSP Procédure de Délégation de Service Public (conforme aux dispositions de la Loi n° 93-122 du 29/01/1993).

Objet de la DSP Délégation de Service Public (D.S.P) pour la gestion et l'exploitation des infrastructures réseaux permettant un accès aux environnements numériques de travail et à internet depuis les logements étudiants du CROUS de Nice-Toulon.

Caractéristiques principales envisagées Les principales missions du délégataire :

L'objet de la délégation de service public comprend :

Les prestations nécessaires à la migration, la mise en œuvre, l'exploitation et la maintenance des infrastructures, des équipements et des accès existants,

La mise à disposition de l'ensemble des services nécessaires à l'accès à l'ENT des universités (accès gratuit), à une « liste blanche » de sites Internet éducatifs et institutionnels (accès gratuit) et à l'Internet (accès payant),

La fourniture d'abonnements aux usagers du CROUS c'est-à-dire les étudiants logés dans les résidences du CROUS de Nice-Toulon,

Les prestations nécessaires à l'évolution du parc de logements du CROUS de Nice-Toulon : mise en service de nouvelles résidences, remise en service en mode filaire après rénovation d'une résidence.

L'équilibre financier du contrat Le délégataire se rémunère sur les usagers du service et gère le service à ses risques et périls.

Données du service : Nombre de logements concernés : 3 554 au 01.03.2011 ; 3 807 au 01.09.2011(*).

(*) dont 139 à la résidence St Antoine de Nice en réhabilitation à compter de cette date

Les sites concernés sont sur Nice, Sophia-Antipolis et Toulon-La Garde.

Durée de la délégation : La présente délégation sera confiée à un délégataire, dans le cadre d'une convention de délégation qui prendra effet à la date de notification pour une durée de cinq ans et deux mois.

La date prévisionnelle de la notification est le 16 mai 2011.

Conditions de participation Les offres et les documents des candidats seront entièrement rédigés en langue française ou obligatoirement traduits en français s'ils émanent d'un candidat étranger, et elles seront exprimées en EUROS.

a) Documents à produire concernant la candidature (dans une 1^{ère} sous-chemise) :

Renseignements relatifs à l'identification du candidat : - Lettre de candidature - Dénomination sociale ou raison commerciale - Liste des membres dirigeants

Renseignements relatifs aux capacités économiques et financière : Déclaration concernant le chiffre d'affaires global et le chiffre d'affaires concernant les prestations citées en objet, réalisés au cours des trois derniers exercices disponibles - Les attestations d'assurance professionnelles - Les références professionnelles du candidat

Renseignements juridiques : Attestation sur l'honneur que le candidat n'est pas en état de liquidation judiciaire au sens des articles L620-1 et L620-2 du code de commerce

Dans le cas d'un redressement judiciaire, copie du jugement déclarant le candidat en redressement judiciaire et dernier jugement l'habilitant à poursuivre son activité

Attestation sur l'honneur que le candidat n'a pas fait l'objet au cours des 5 dernières années, d'une condamnation définitive pour l'une des infractions énumérées au 1^{er} de l'article 8 de l'ordonnance n°2005-649.

Attestation sur l'honneur que le candidat respecte l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés prévue à

l'article L5212-1 et suivants du Code du travail. - Etat annuel des certificats reçus

b) Documents à produire pour l'offre (dans une 2^{ème} sous-chemise) :

- Le cahier d'objectifs signé - les annexes demandées - tous documents demandés au cahier d'objectifs - Les annexes II relatives à l'offre doivent impérativement être renseignées. - La dernière page sera signée et datée par la personne habilitée à engager la société.

Critères d'attribution - Le soumissionnaire doit obligatoirement fournir toutes les pièces relatives à la candidature mentionnées ci-dessus en même temps que les pièces relatives à l'offre.

Il n'y a pas de critères d'attribution concernant la candidature, toutes seront acceptées, sauf celles qui seront incomplètes. Les critères d'attribution de la D.S.P et leur pondération sont :

LIBELLE %

Critère 1) Prix des offres suivant le cadre 4 Noté sur 10 (les sous-critères sont définis dans le cadre 4) - **50**

Critère 2) Qualité de la prestation d'exploitation et de maintenance suivant le mémoire justificatif fourni par le candidat à l'appui de son offre + cadre 2 - Noté sur 10 - **25**

Critère 3) Valeur technique de la solution suivant le mémoire justificatif fourni par le candidat à l'appui de son offre + cadre 3 - Noté sur 10 - **25**

Modalités de retrait des dossiers de consultation

Les dossiers de consultation peuvent être demandés à l'adresse suivante : - CROUS de Nice-Toulon - Service des Marchés et Travaux - 18 avenue des Fleurs - 06050 NICE Cedex 1 - Tél : 04.92.15.50.73 ou 74 ou 60 - Fax :

04.93.86.89.42 - Ou par courriel : marie-france.gens@ac-nice.fr

Date limite et conditions de remise des candidatures et offres

Remise des candidatures/offres le **Lundi 18 avril 2011 à 11 h 00.**

Conditions de remises des candidatures et offres :

Par voie postale : les plis contenant les enveloppes intérieures sont transmis par tout moyen permettant de

déterminer de façon certaine la date et l'heure de la réception à l'adresse suivante:

CROUS DE NICE-TOULON - SERVICE DES MARCHÉS ET TRAVAUX - DSP pour la gestion et l'exploitation des

infrastructures réseaux permettant un accès aux environnements numériques de travail et à internet depuis les

logements du CROUS de Nice-Toulon - 18, Avenue des Fleurs - 06050 NICE Cedex 1 - Le pli contenant les

enveloppes doit comporter l'adresse du candidat et la mention « ne pas ouvrir »

Directement au CROUS, les dossiers peuvent également être remis contre récépissé à la même adresse **entre 9 heures et 12 heures et 14 heures 30 du lundi au vendredi (sauf jours fériés) au Service des Marchés et Travaux.**

Les plis qui seraient remis ou dont l'avis de réception serait délivré après la date et l'heure limites précitées ainsi que remis sous enveloppe non cachetée, ne seront pas retenus ; ils seront renvoyés à leurs auteurs.

Une version numérique du dossier des offres (CD, support USB...) accompagnera **OBLIGATOIREMENT** le dossier papier des candidats.

Date de publicité : Date de la dernière publication : le **Jeudi 17 mars 2011 (sur 01 Informatique).**

10) Renseignements complémentaires :

Renseignements techniques : Service informatique - M. TONIN Cyril - 18 avenue des fleurs - 06050 NICE Cedex 1 Tel: 04.92.15.50.69 - Port: 06.21.59.30.12 - Fax: 04.93.86.89.42 - cyril.tonin@ac-nice.fr

Renseignements administratifs Service Marchés et Travaux - Mme GENS Marie-France - 18 avenue des fleurs - 06050 NICE Cedex 1

Tel: 04.92.15.50.73 - Port: 06.28.50.02.45 - Fax: 04.93.86.89.42 - marie-france.gens@ac-nice.fr

11) Instance chargée des procédures de recours : Tribunal administratif de Nice, 33, boulevard Franck-Pilat - BP 4179 - 06359 Nice Cedex 4 - Téléphone : 04 92 04 13 13 - Télécopie : 04 93 55 78 31 - Courriel : greffe.ta-nice@juradm.fr - URL: <http://www.ta-nice.juradm.fr>

12) Service auprès duquel des renseignements peuvent être obtenus concernant l'introduction des recours :

Greffe du Tribunal administratif de Nice - 33, boulevard Franck-Pilat - BP 4179 - 06359 Nice Cedex 4

Téléphone : 04 92 04 13 13 - Télécopie : 04 93 55 78 31 - Courriel : greffe.ta-nice@juradm.fr



RÉSULTAT DE MARCHÉ

Section I : Pouvoir adjudicateur

I.1) NOM, ADRESSES ET POINT(S) DE CONTACT :

Collectivité Territoriale de Corse,
22 Cours Grandval - B.P. 215,
à l'attention de M. le président du conseil exécutif, F-20187 Ajaccio.
Adresse(s) internet :
Adresse générale du pouvoir adjudicateur : <http://www.corse.fr>.

I.2) TYPE DE POUVOIR ADJUDICATEUR ET ACTIVITÉ(S) PRINCIPALE(S) :
Collectivité territoriale.

Section II : Objet du marché

II.1) DESCRIPTION

II.1.1) Intitulé attribué au marché :

Délégation de Service Public relatif à l'exploitation des fibres optiques sous-marines entre la Corse et le continent.

II.1.2) Type de marché et lieu d'exécution, de livraison ou de prestation : Services.

Catégorie de service : no05.

II.1.3) L'avis implique :

II.1.4) Description succincte du marché ou de l'acquisition/des acquisitions :

Délégation de service public relatif à l'exploitation des fibres optiques sous-marines entre la Corse et le continent dans le cadre de l'article L. 1425-1 du code général des collectivités territoriales. Cette délégation de service public a notamment pour objectif de renforcer l'attractivité de la Corse vis-à-vis des opérateurs de communications électroniques, de contribuer à une baisse significative des coûts des liens Corse-Continent et de favoriser le développement et la diversité des offres haut débit et très haut débit sur l'île.

II.1.5) Classification CPV (vocabulaire commun pour les marchés publics) :

32412100, 32424000, 32427000, 32420000, 45232332.

II.1.6) Marché couvert par l'accord sur les marchés publics (AMP) :

Non.

II.2) VALEUR TOTALE FINALE DU OU DES MARCHÉ(S)

II.2.1) Valeur totale finale du ou des marché(s) :

Section IV : Procédure

IV.1) TYPE DE PROCÉDURE

IV.1.1) Type de procédure : Ouverte.

IV.2) CRITÈRES D'ATTRIBUTION

IV.2.1) Critères d'attribution :

Offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction

1. qualité technique de la solution proposée. Pondération : 20.

2. délais de mise en œuvre. Pondération : 20.

3. efficacité du catalogue de services au regard de la dynamique concurrentielle induite et du développement du haut et très haut débit sur la corse. Pondération : 30.

IV.2.2) Une enchère électronique a été utilisée :

Non.

IV.3) RENSEIGNEMENTS D'ORDRE ADMINISTRATIF

IV.3.1) Numéro de référence attribué au dossier par le pouvoir adjudicateur :

IV.3.2) Publication(s) antérieure(s) concernant le même marché : Avis de marché

Numéro de l'avis au JO : 2009/S 198-285041 du 14/10/2009.

Section V : Attribution du marché

INTITULÉ : délégation de service public relatif à l'exploitation des fibres optiques sous-marines entre la Corse et le Continent dans le cadre de l'article L. 1425-1 du code général des collectivités territoriales. Cette délégation de service public a notamment pour objectif de renforcer l'attractivité de la Corse vis-à-vis des opérateurs de communications électroniques, de contribuer à une baisse significative des coûts des liens Corse-Continent et de favoriser le développement et la diversité des offres haut débit et très haut débit sur l'île.

V.1) DATE D'ATTRIBUTION DU MARCHÉ : 16 décembre 2010

V.2) NOMBRE D'OFFRES REÇUES : 2

V.3) NOM ET ADRESSE DE L'OPÉRATEUR ÉCONOMIQUE EN FAVEUR DUQUEL UNE DÉCISION D'ATTRIBUTION DU MARCHÉ A ÉTÉ PRISE : COVAGE, 30 avenue Edouard Belin, F-92566 Rueil-Malmaison.

V.4) INFORMATIONS SUR LE MONTANT DU MARCHÉ

Valeur totale finale du marché :

Valeur : 7 543 366 euros. Hors TVA.

V.5) LE MARCHÉ EST SUSCEPTIBLE D'ÊTRE SOUS-TRAITÉ :

Oui. Indiquer en valeur ou en pourcentage la part du marché susceptible d'être sous-traitée :

Section VI : Renseignements complémentaires

VI.1) LE MARCHÉ S'INSCRIT DANS UN PROJET/PROGRAMME FINANCÉ PAR DES FONDS COMMUNAUTAIRES : Oui.

Référence(s) utile(s) du projet / programme : po feder.

VI.2) AUTRES INFORMATIONS :

Classification CPV : objet principal : 32 41 21 00-5 ; objets supplémentaires : 32 42 40 00-1, 32 42 70 00-2, 32 42 00 00-3, 45 23 23 32-8.

Date d'attribution : 16 décembre 2010, délibération AC n010/222.

Date de signature du contrat : 11 février 2011.

Montant prévisionnel de l'ensemble des sommes à percevoir par le délégataire : 7 543 366 euros.

Parutions des avis initiaux :

Corse-Matin du 15 octobre 2009,

01 Informatique du 22 octobre 2009,

jo ue du 14 octobre 2009 (réf. : 2009/s 198-285041).

Service auprès duquel la convention peut être obtenue ou consultée : Collectivité territoriale de Corse - direction juridique et commande publique, 22 cours grandval B.P. 215 F-20187 Ajaccio Cedex 1.

Date d'envoi du présent avis au JOUE et au BOAMP : 8 mars 2011.

Références de l'avis initial paru au BOAMP

Parution no : 199 B, annonce no 279 du 15 octobre 2009.

VI.3) PROCÉDURES DE RECOURS

VI.3.1) Instance chargée des procédures de recours :

Tribunal Administratif de Bastia, villa Montépiano, F-20407 Bastia. Tél. (+33) 4 9 5 32 8 8 66. Fax (+33) 4 9 5 32 3 8 55.

VI.3.2) Introduction des recours :

VI.3.3) Service auprès duquel des renseignements peuvent être obtenus concernant l'introduction des recours :

Collectivité territoriale de Corse - direction juridique et commande publique, 22 cours grandval B.P. 215, F-20187 Ajaccio Cedex 1. Tél. (+33) 04 95 51 64 64. URL : <http://www.corse.fr>. Fax (+33) 04 95 51 66 21.

VI.4) DATE D'ENVOI DU PRÉSENT AVIS : 8 mars 2011.

CONTACTS ANNONCES CLASSEES

Contactez-nous pour connaître nos tarifs :

Marie Caland :
01 77 92 93 77
mcaland@emploipro.fr

Stéphane Beaudoin :
01 77 92 93 78
sbeaudoin@emploipro.fr

France Botte :
01 77 92 97 73
fbotte@emploipro.fr



MATINÉES

01

Sécurité



Avec

Microsoft®



Cloud Power

Mardi 5 avril 2011
Capital 8 – Paris 8^e

Assistez
à la remise des
**Trophées
RSSI 2011!**

Failles et menaces sur le SI

■ Au programme

Panorama 2011 des failles et des menaces
Les défis de la GRC (Gouvernance Risque et Conformité)
Sécurité et Cloud, une peur irrationnelle ?
Sécurité des smartphones
Comment intégrer la sécurité dans un projet métier ?
Quand la cyber attaque devient une stratégie industrielle

■ Avec les interventions de

Serge Saghroune, RSSI – Accor
Xavier Augustin, RSSI – Bouygues Telecom
Eric Grospeiller, FSSI – Ministère de la santé
Willem Peerbolte, RSSI – Arval
Zbigniew Kostur, expert SSI – La Poste

En association avec



N°1 sur l'économie.

Inscription et programme détaillé sur www.01net.com/matinees01/rssi

ÉVÉNEMENT **01**
BUSINESS & TECHNOLOGIES

En partenariat avec



En association avec



01NETPRO.COM

Découvrir les nouveaux métiers du web



Avec internet, de nouveaux métiers voient le jour : Community Manager, Digital Strategist, responsable e-réputation, Web Analytic, Trafic Manager... Autant de noms mystérieux derrière lesquels se cachent des missions, des responsabilités, des stratégies, des organisations... Retrouvez tous ces profils sur 01netPro (salaires, formations...).

Nouvelle page d'accueil

Le 5 avril, le site 01netPro va évoluer. Il se dotera d'une page d'accueil plus simple, plus conviviale, qui mettra en avant nos différents dossiers et les guides pratiques. De nouveaux services feront aussi leur apparition.

01BUSINESS



19 mars : Les nouveaux usages IT



Tous les samedis à 23 heures, retrouvez Frédéric Simottel, rédacteur en chef de 01 Informatique, dans l'émission « 01 Business, les nouvelles technologies au service de l'entreprise » (en podcast sur bfmradio.fr).

CULTURE GEEK



Chaque jour, le rendez-vous high-tech de la TNT



Retrouvez Anicet Mbida, journaliste à 01 Informatique, pour une vision décalée de l'actualité high-tech, tous les soirs à 21h50 et 23h50.

01 PROCHAINEMENT...

TENDANCES

Le 24 mars dans le n° 2077

LOGISTIQUE

Airbus suit à la trace toutes les pièces de ses avions



AIRBUS S.A.S. 2008

Après avoir choisi d'équiper son long courrier A350 XWB de puces RFID, Airbus étudie désormais la technologie CMB (Contact Memory Button) pour doter les pièces de son prochain appareil d'une puce mémoire.

EXPÉRIENCES

Le 24 mars dans le n° 2077

INDUSTRIE



L'imprimante 3D préfigure l'atelier du futur

Aujourd'hui, l'impression 3D a vu ses prix chuter et s'impose, grâce à des technologies matures, pour le prototypage rapide. Demain, avec de nouveaux matériaux, c'est la production complète qui sera révolutionnée.

EXPÉRIENCES

Le 31 mars dans le n° 2078

SOUS-TRAITANCE

Prestataires et équipes internes main dans la main chez Michelin



Dans le cadre de son projet Convergence, le fabricant de pneumatiques a instauré une relation sur le long terme avec ses prestataires. Ceux-ci doivent s'aligner sur ses objectifs métier. Retour sur deux ans et demi de comanagement.

DOSSIER

Le 31 mars dans le n° 2078

SÉCURITÉ

01 remet les trophées des RSSI 2011

La rédaction décernera quatre trophées aux meilleurs projets des responsables de la sécurité des systèmes d'information.

DOSSIER

Le 7 avril dans le n° 2079

INNOVATION

Spécial Courchevel 2011 IT for Business Forum



A l'occasion de ce premier « Davos de l'IT », 01 dresse un tableau des dix innovations qui sont en train de transformer nos entreprises : du machine to machine au cloud, en passant par les surfaces tactiles, la sécurité et les réseaux sociaux.

Aastra Open Tour 2011

Communications IP

Virtualisation

Collaboration vidéo

Applications SIP/XML

Mobilité



Du 7 mars au 14 avril 2011

Lille, Marseille, Strasbourg, Nantes, Paris, Bordeaux, Toulouse, Lyon

Inscrivez-vous sur notre site : www.aastra.fr/OpenTour2011

Découvrez sur l'Aastra Open Tour, le village partenaires avec :





Le pouvoir d'en faire plus



N'imposez plus aucune limite à votre entreprise. Optez pour un serveur Dell.

L'utilisation d'un ordinateur de bureau peut restreindre un grand nombre de vos tâches quotidiennes. Optez pour un serveur Dell pour une gestion plus efficace de la configuration de votre messagerie, une localisation plus rapide de vos fichiers, des sauvegardes accélérées, et bien plus. Facile à installer et simple à gérer, un serveur Dell ne vous coûtera pas plus cher qu'un ordinateur de bureau et représente un excellent investissement pour votre entreprise.

8 bonnes raisons pour une mise à niveau

www.dell.fr/firstserver



PowerEdge™ T110

Votre premier serveur idéal.

719 €^{HT}

E-RÉF. PPRF5-PE4T110RFS
Offres valables jusqu'au 25/01/2011*

- Processeur Intel® Core™ i3-540 (3.06 GHz, 4 Mo)
- Mémoire 2Go
- Disque dur 500 Go
- DVD+/-RW Drive SATA
- Garantie 3 ans avec intervention en j+1



Contactez-nous pour connaître nos offres en matière de serveurs : 0 825 387 144

Offres valables jusqu'au 29/03/2011*
Du lundi au vendredi de 9h à 19h. Numéro Indigo : 0.15 € TTC/min.



Offres réservées aux petites entreprises de moins de 200 salariés. Offre réservée à la France métropolitaine et valable jusqu'au 29/03/2011 dans la limite des composants et pièces disponibles. (*) Offres valables sur une sélection de serveurs Dell avant le 29/03/2011. Microsoft, Windows, Windows 7 et le logo Windows 7 sont des marques déposées ou enregistrées de Microsoft Corporation ou de ses filiales, aux Etats Unis et/ou dans d'autres pays. Prix et spécifications techniques modifiables sans avis préalable. Photos non contractuelles. Prix HT, TVA 19.6%, frais d'expédition et frais de traitement en sus. Frais de livraison 25 €HT pour les portables et 35 €HT pour les ordinateurs de bureau. Offre soumise aux Conditions Générales de Vente et de Service DELL. Toutes les offres promotionnelles de ce catalogue sont limitées à 5 exemplaires par entreprise. Les batteries de portables sont garanties 1 an. Celeron, Celeron Inside, Core Inside, Intel, Logo Intel, Intel Atom, Intel Atom Inside, Intel Core, Intel Inside, Logo Intel Inside, Intel vPro, Itanium, Itanium Inside, Pentium, Pentium Inside, vPro Inside, Xeon, et Xeon Inside sont des marques de commerce d'Intel Corporation aux Etats-Unis et dans d'autres pays. Les autres noms et désignations peuvent être revendiqués comme marques par des tiers. Dell™, le logo Dell™, Dell Dimension™, Inspiron™, Dell Precision™, OptiPlex™, PowerEdge™, PowerVault™, PowerConnect™, Dell Axim™, Latitude™, Vostro™, RoadReady™, QuietCase™ et SecureData™ sont des marques déposées de Dell. La garantie des produits tiers est assurée par les fabricants de ces produits. Les délais d'intervention sont estimatifs et dépendent de l'éloignement, l'accessibilité du produit et de la préparation du site. Le service peut être fourni par téléphone ou Internet. Business Support : nos services peuvent être assurés par une tierce partie. Un technicien peut venir sur site si nécessaire une fois le problème identifié par téléphone. + De 18h00 à 09h00, le service est dispensé en anglais. 1 Go = 1 Milliard d'octets. Les capacités des disques durs peuvent varier en fonction des éléments pré installés et de l'environnement d'exploitation. Les ordinateurs Dell Vostro et Dell Inspiron incluent Microsoft Works 8.5 en standard. Malgré notre vigilance, des erreurs de prix et/ou spécifications peuvent s'être glissées dans ce document. Dell vous prie de l'en excuser et vous prévendra le plus tôt possible. Dell S.A. 1 rond point Benjamin Franklin 34938 Montpellier. RCS Montpellier n°351 528 229.