

# «Nous ne voulons pas dicter nos solutions»

Le groupe industriel Georg Fischer se porte comme un charme. Cette santé est à attribuer, d'une part, à la conjoncture mondiale et, d'autre part, aux programmes internes d'ajustement du groupe. GF AgieCharmilles, l'une des trois entités du groupe Georg Fischer, a modifié sa stratégie en 2003 lors du changement de direction. Nous nous sommes entretenus à Losone avec son CIO, Dario Leo Bernasconi, sur les diverses interactions existant entre la stratégie d'entreprise et la stratégie informatique.

**Monsieur Bernasconi, vous assumez depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 la fonction de CIO chez GF AgieCharmilles. Après la crise de la bulle internet, l'informatique a eu un problème d'image et, au cours de ces dernières années, votre nouvel employeur a dû supporter de sévères pertes de revenus. De bonnes conditions pour débiter comme CIO?**

De bonnes conditions pour ceux qui ne craignent pas les heures supplémentaires! L'image de l'informatique et la conjoncture n'étaient pas le principal problème. Le véritable défi était l'état de l'informatique de l'entreprise. En mars 2003, Jürg Krebsler a été nommé à la tête de GF AgieCharmilles. La direction a mené à cette époque un changement de stratégie visant à mieux intégrer les diverses entreprises et, ainsi, à améliorer l'efficacité globale du groupe GFAC. Il était évident que la gestion des informations jouerait un rôle important dans ce processus de changement.

**Qu'est-ce qui vous distingue de votre prédécesseur?**

Il n'y a rien d'exceptionnel à procéder à des changements de personnel lors d'une réorganisation. La direction du groupe GFAC a reconnu l'importance stratégique de l'information et a profité de cette occasion pour redéfinir le profil du poste de CIO. Dans de nombreuses entreprises industrielles, le responsable informatique est subordonné au responsable financier. Dans ce cas, l'informatique fait figure de «boîte noire» et de facteur de coût. La tâche consiste aujourd'hui à orienter l'informatique de manière à ce que les données deviennent des informations utilisables au bon moment et au bon endroit.



Le CIO de GFAC, Dario Leo Bernasconi, préfère parler de «gestion des informations» plutôt que de «technologies de l'information».

«De la gestion des informations, l'entreprise attend non seulement une représentation de ses processus commerciaux, mais aussi une amélioration de leur efficacité.»

C'est pourquoi nous parlons de «gestion des informations» plutôt que de «technologies de l'information».

De la gestion des informations, l'entreprise attend non seulement une représentation de ses processus commerciaux, mais aussi une amélioration de leur efficacité. Cela présuppose que le flux d'informations soit optimisé au-delà du cadre des départements, de l'entreprise et du pays. Cela paraît banal, mais représente un véri-

table défi pour une multinationale telle que GF AgieCharmilles.

**GF AgieCharmilles a renoué avec la croissance depuis 2004 et les informaticiens ont de nouveau la cote. Avez-vous le vent en poupe?**

Nous sommes encore à mi-chemin de notre stratégie d'intégration. Lorsque vous initiez un virement de bord, le vent vient plutôt de face.

**Des groupes industriels tels que Georg Fischer, qui génèrent la plus grande part de leurs revenus à l'étranger et affrontent la concurrence mondiale, se doivent de maîtriser leurs coûts. D'un autre côté, on attend d'une entreprise suisse des technologies de pointe et**

**des services de qualité. Quel est votre rôle comme CIO dans une entreprise qui entend croître par l'innovation?**

L'équipe IM (NdT: Information Management), constituée des centres de compétence, de l'Account Management et de la Super User Organization, se considère comme un fournisseur de solutions novatrices soutenant les activités de ses clients. Nous ne voulons pas dicter nos solutions, mais les «vendre». Elles doivent convaincre. Les IM Account Managers sont en constant dialogue avec les utilisateurs, assurant une communication et une coordination de qualité. A travers cette organisation, nous souhaitons être préparés à tous les scénarios de croissance.

**L'actuelle GF AgieCharmilles est aussi le résultat d'une fructueuse stratégie d'acquisition: en 1983, Georg Fischer a absorbé Charmilles Technologies SA; en 1996, Agie Holding Ltd; en 2000, l'activité fraiseuses de Mikron; en 2001, le groupe System 3R, et en 2002, Step-Tec AG. En outre, GFAC est présente dans le monde avec 50 sites de production, de recherche et de vente. Quelle était la situation en 2004?**

L'informatique du groupe était largement décentralisée. Les différents secteurs et

entreprises agissaient de manière indépendante. L'influence du CIO était très restreinte. Il n'existait pas d'organisation informatique réellement internationale. En revanche, une directive de la direction du groupe spécifiait de réduire les coûts opérationnels informatiques.

**Quels projets considérez-vous alors comme prioritaires?**

L'analyse de la situation, l'élaboration de la stratégie informatique sur la base des directives de la direction du groupe, la création d'un programme d'économies ainsi que la définition et l'établissement de priorités pour les projets importants.

**Pouvez-vous citer les principaux jalons de cette évolution informatique depuis 2004?**

Il existe aujourd'hui une stratégie et une organisation IM claires. Nous avons réorganisé d'importants domaines technologiques, par exemple SAP, les réseaux de données et l'e-communication ainsi que nos partenariats. Les environnements IM des Etats-Unis, d'Europe et d'Asie ont été mieux intégrés. Nous avons aujourd'hui une vue d'ensemble de nos coûts. L'an passé, pour la première fois, nous avons pu établir un budget IM.

**Vous êtes directement subordonné au CEO. Qui développe la stratégie informatique?**

La direction du groupe fixe des objectifs et sous-objectifs clairs. Puis je définis la stratégie IM avec les directeurs des centres de compétence. Elle est ensuite présentée à la direction du groupe, qui la valide.

**Comment la stratégie informatique de l'entité GF AgieCharmilles est-elle harmonisée à celle du groupe Georg Fischer SA?**

Chacun des trois groupes d'entreprises GF Automotive, GF Piping Systems et GF AgieCharmilles a son propre CIO. Ils organisent et gèrent eux-mêmes leur informatique. Leurs CIO se rencontrent cependant régulièrement.

**Comment l'importance stratégique du réseau d'entreprise a-t-elle évolué au cours de ces dernières années?**

En 2001, Georg Fischer poursuivait comme objectif de mettre en réseau l'ensemble de ses sociétés dans le monde. Le projet «GF Net», réalisé avec un autre opérateur, a cependant échoué pour diverses raisons: technologie immature, coûts élevés, problèmes de boucles locales, solution lacunaire pour les collaborateurs en déplacement, etc. Chaque groupe a ensuite mené sa propre stratégie de mise en réseau. Chez GF AgieCharmilles, toutes les sociétés dans le monde communiquent avec le centre de calcul de Schaffhouse. En même temps, le concept du WAN était confus: chaque région et société était autonome, cela fonctionnait mal, la performance et la sécurité étaient médiocres.

La situation du réseau était évidemment liée à d'autres projets IM envisagés dans le cadre de la restructuration. L'avancement de nombreux projets dépendait de la performance et de la sécurité des connexions de réseau mondiales. Nous avons donc décidé en 2005 de développer une nouvelle solution pour l'ensemble du groupe. Sur le nouveau réseau mondial, les couches logique et physique devaient être séparées afin de garantir une sécurité maximale et une gestion aussi aisée que

**GF AgieCharmilles**

GF AgieCharmilles maîtrise toutes les technologies dans les domaines de l'électroérosion et du fraissage à grande vitesse et haute performance ainsi que de l'automatisation. Elle est leader dans la construction de machines-outils pour l'usinage de moules, la fabrication d'outils et la production de pièces de précision.

GF AgieCharmilles est un ensemble d'entreprises du groupe Georg Fischer (Suisse) et est présente sur 50 sites. En 2006, elle a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 1,14 milliard avec 3200 collaborateurs.

Infos: [www.gfac.com](http://www.gfac.com)



**AgieCharmilles**

**Prestations de cablecom**

**Services** connect LAN, connect Internet

**Sites** Losone, Meyrin, Schaffhouse, Nidau, Luterbach

**Débits**

- **connect LAN:** de 4 à 20 Mbit/s (site de Losone redondant); mise à niveau prévue: 50 Mbit/s
- **connect Internet:** 40 Mbit/s

**Accès** Fiber

**Infos** Peter Horvath, NAM, tél. 043 343 65 17, [peter.horvath@cablecom.ch](mailto:peter.horvath@cablecom.ch)

## Portrait

Depuis janvier 2004, **Dario Leo Bernasconi** (36) est le Chief Information Officer d'Agie Charmilles Management AG et membre de la direction élargie du groupe GF AgieCharmilles. Il est responsable de la mise en œuvre de sa stratégie informatique mondiale et gère un budget de CHF 30 millions.

Pendant ses études, il a travaillé comme conseiller technique chez Dataline S.r.l. à Milan. Deux ans avant son diplôme, il est entré chez Georg Fischer Automobilguss GmbH comme informaticien. Il est ensuite devenu coordinateur informatique chez Georg Fischer Rohrleitungssysteme AG. Entre 2000 et 2004, il a été responsable général des projets informatiques auprès d'EMS Chemie AG, responsable Business Intelligence à la Zurich Compagnie d'assurances SA et chef des Field Services de Helsana Assurances SA.

Dario Leo Bernasconi est né à Milan et a étudié les sciences de l'information à l'Università degli Studi di Milano. Il réside actuellement au Tessin. Outre le modélisme, la photographie et l'architecture, un autre de ses loisirs est le vol à voile.



## Logiciel en tant que service, virtualisation, architecture orientée vers les services, services gérés, Web 2.0 – que vous inspirent ces termes à la mode?

Nous observons avec attention ces tendances. Néanmoins, nous ne voulons pas être les officines d'essai des éditeurs et fabricants. Nous n'utilisons que des solutions au fonctionnement stable et nous nous référons aussi aux meilleures pratiques de la branche.

## Votre entreprise fait sa publicité avec le slogan «Achieve more». Quelles sont les avantages de l'informatique pour vos clients?

Nous pouvons leur fournir des outils leur facilitant l'utilisation de nos produits, par exemple notre système de diagnostic en ligne, en cours de réalisation. En outre, ils profitent indirectement de la qualité des informations et des outils proposés à nos collaborateurs.

## Après quatre ans à votre poste, quels objectifs personnels avez-vous atteints?

Un objectif important était de valoriser la gestion des informations au niveau de la direction du groupe. Nous y sommes parvenus.

## Monsieur Bernasconi, merci de nous avoir accordé cet entretien.

**Interview:** Guido Biland, alphatext.com

**Photos:** Iris Stutz, Zurich

possible, tout en conservant une grande souplesse dans le choix de la technologie du réseau et de l'opérateur. Actuellement, nous utilisons VPN Office sur tous les sites et VPN Travelling en déplacement. Le concept est mondial, sa mise en œuvre locale.

## En Suisse, vous avez opté pour un WAN MPLS. Pourquoi?

D'abord pour des raisons de performance. Nous avons décidé de consolider tous les systèmes SAP au centre de calcul de Losone. Ce centre est utilisé dans toute l'Europe depuis 2006. Pour effectuer cette consolidation, nous avons besoin en Suisse d'une infrastructure stable et performante. Je tiens à souligner que tous les sites de production se trouvent en Suisse et en Chine et qu'une panne des systèmes SAP paralyserait l'ensemble de notre organisation de vente dans le monde. En outre, nous exploitons à Losone d'autres applications centrales telles que CRM, e-mail, etc. A Boston et Singapour, nous gérons deux autres centres de calcul dédiés aux Etats-Unis et à l'Asie.

## Quels éléments de l'offre de cablecom business vous ont convaincu?

Un élément déterminant était la volonté de cablecom de desservir les principaux sites de Suisse en fibre, parfois même de manière redondante. Nous tenons ainsi

déjà compte de l'avenir. Un autre facteur important était la disponibilité garantie des services. Seule cablecom était en mesure de nous garantir la disponibilité souhaitée.

«Seule cablecom était en mesure de nous garantir la disponibilité souhaitée.»

## Quel rôle joue aujourd'hui internet dans les transactions commerciales?

Toutes les sociétés de vente de notre groupe sont reliées aux trois centres de calcul régionaux via VPN over Internet.

## Quelles sont vos expériences avec cablecom?

Des expériences très positives. Les problèmes ont été résolus avec professionnalisme.

## Stratégie IM de GFAC: points clés

- Harmonisation, normalisation et intégration des processus d'entreprise
- Maximisation de l'efficacité
- Minimisation des dépenses Capex et Opex
- Mise à disposition de technologies en tant que services
- Réalisation d'un standard de qualité élevé des informations
- Mise en place d'une organisation réagissant avec flexibilité aux exigences commerciales
- Etablissement d'une assistance performante
- Réalisation et élargissement des compétences en matière de gestion
- Etablissement de la transparence des coûts
- Maximisation de la sécurité
- Promotion d'une culture IM commune