

## ÉDITO

**L**a qualité de service est un enjeu critique pour le DSI. La difficulté consiste à la définir conjointement avec les directions clientes. Même souci quand il s'agit d'innovation. Le DSI doit créer les processus adaptés à l'échange d'idées avec les utilisateurs. L'objectif est toujours le même : bien servir l'entreprise et ses fonctions métiers.

## SOMMAIRE

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

Le DSI doit faire assumer sa qualité par ses clients

p. 1 à 9

## GESTION DE CARRIÈRE

Innover quand les utilisateurs ont le pouvoir

p. 11 à 13

## INTERNATIONAL

La grande chasse aux talents de la DSI

p. 16 à 18

## SYSTÈMES D'INFORMATION ET MÉTIERS

La génération Y défie la compréhension des managers

p. 19 à 21

## HUMEUR

p. 22

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

## Le DSI doit faire assumer sa qualité par ses clients

*A l'heure du Saas, le DSI est de plus en plus concurrencé en externe quand il s'agit de délivrer ses services à la qualité et au coût attendu par les métiers. L'enjeu est de faire en sorte que les arbitrages soient pris et assumés par l'entreprise.*

On entend souvent dire que l'informatique coûte cher. Mais si elle coûte trop cher, peut-être est-elle de trop bonne qualité ou d'une qualité inappropriée ? La réponse à cette question se trouve en fait chez les métiers et non dans la DSI. La qualité à délivrer est celle qui est valorisée et appréciée par le client, qu'il s'agisse du client interne de la DSI ou du client final de l'entreprise.

C'est donc aux clients d'arbitrer en la matière afin de réduire, maintenir voire d'augmenter le budget informatique selon les critères qu'ils prendront en compte. De son côté, le DSI devra également procéder à des arbitrages. En ce qui concerne ses logiciels et sa production informatique, il devra choisir entre réaliser en interne ou faire faire à l'extérieur. De même, il optera pour le sur-mesure ou bien il cherchera la prestation la plus industrialisée et la plus standard possible.

### *Savoir rendre un arbitrage consensuel*

C'est ce que l'on constate à l'écoute des témoignages de Sean Burke, CTO du groupe Lafarge ; Xavier Guéry, DGSI de But ; Christophe Leray, DOSI du PMU ; Jacques Marzin, ►

#### 7 MANAGERS IT TÉMOIGNENT

**Sean Burke**

Groupe Lafarge

**Xavier Guéry**

But

**Christophe Leray**

PMU

**Jacques Marzin**

DISIC

**Jean-Michel André**

Europ Assistance

**Thierry Chamfrault**

Technip Corporate Services

**Hubert Tournier**

STIME,

Groupe Intermarché

**DISIC**

- ◊ La DISIC (Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication) est la « DSI groupe » de l'Etat.
- ◊ Elle étudie sur chaque projet les avantages et les inconvénients entre le sur-mesure et l'industriel.
- ◊ Il n'y a pas de mélange du sur-mesure et de l'industriel sur une même fonction.

**BUT**

- ◊ Groupe de distribution d'équipements de la maison en cours de refonte.
- ◊ La DSI crée des outils spécifiques dès que cela est pertinent.
- ◊ Les équipes de la DSI ont réinternalisé la production informatique. Elles perçoivent une prime selon le ressenti de la qualité de service par les directions métiers.

**GRUPE LAFARGE**

- ◊ Groupe présent dans 70 pays sur une logique initiale de confédération d'entreprises autonomes
- ◊ Face à la crise est né le besoin de réduire les coûts et d'accroître la qualité de service.
- ◊ Réduction du nombre de datacenters de 40 à 3 dans le monde avec une industrialisation associée

**PMU**

- ◊ Société de pari hippique. Confrontée à l'ouverture de la concurrence, elle a lancé de nouvelles offres de pari et de jeux en ligne.
- ◊ Sa culture informatique était la conception de systèmes sur mesure.
- ◊ Face à la pression du time-to-market, la DSI a assemblé des modules développés à l'étranger par des acteurs de ces domaines.

**STIME, GROUPEMENT DES MOUSQUETAIRES**

- ◊ Le Groupement des Mousquetaires est un distributeur fédérant des commerçants indépendants.
- ◊ Les coûts sont passés au crible et doivent être justifiés pour tous les types de projets.
- ◊ La DSI propose un catalogue avec des niveaux de services différenciés pour laisser aux clients internes la responsabilité des arbitrages entre budget et qualité.

**EUROP ASSISTANCE**

- ◊ Acteur historique de l'assistance aux voyageurs en détresse. Son activité se diversifie dans la santé et le service à domicile.
- ◊ Les exigences de qualité sont très élevées en lien avec les besoins métier
- ◊ La qualité est pilotée par le besoin client final dans une logique de mise en concurrence permanente de la DSI.

**TECHNIP**

- ◊ Groupe dédié à l'ingénierie de projets dans le secteur de l'énergie.
- ◊ La vraie qualité ne doit pas être parasitée par une bureaucratie inutile.
- ◊ La qualité juste est issue d'une collaboration entre métier, DSI et Direction Qualité

Directeur de la Disic (Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication); Jean-Michel André, DSI France et groupe Europ Assistance; Thierry Chamfrault, IT Processes & Method Director chez Technip Corporate Services et Hubert Tournier, Adjoint au DOSI du groupe Intermarché, STIME.

### ***Panacher du spécifique et du progiciel est à proscrire***

**Jacques Marzin est Directeur de la Disic** (Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication), ce qui correspond à une fonction de « DSI groupe » de l'Etat. Auparavant, il a dirigé deux grands programmes de systèmes d'information : la comptabilité des collectivités locales Helios et le système d'exécution budgétaire Chorus. Helios est un développement spécifique, Chorus est basé sur SAP avec une importante personnalisation.

La Disic ne choisit pas elle-même entre tel ou tel logiciel pour répondre aux besoins d'un ministère. En revanche, elle est très attentive à la manière dont les DSI des ministères procèdent à ces choix. Elle est donc aux premières loges lorsqu'il s'agit d'arbitrer entre une solution standard et une solution créée de toute pièce.

« L'expérience m'a montré qu'il n'y a pas de règle absolue en la matière, chaque cas est un cas d'espèce qui doit entraîner une étude de fond » témoigne Jacques Marzin. Il faut notamment mener une étude métier avant tout puis de gestion des risques. Ce genre de validation correspond à de grands projets, comme la refonte d'un système financier, et non à un petit projet réalisé en méthodes agiles. ▶

Choisir entre solution standard ou créée de toute pièce entraîne une étude de fond pour chaque cas

Jacques Marzin  
DISIC

Jacques Marzin soupire : « *je viens du développement et, dans ma carrière, j'ai bien sûr fait des choix malheureux en croyant que le redéveloppement de zéro était la panacée* ». Mais, en devenant DSI, il a vite compris que les produits sur étagère avaient tout de même beaucoup d'avantages.

Malgré tout, il existe une règle intangible : « *panacher du progiciel et du développement spécifique sur un module donné n'est pas possible* » affirme-t-il. Cette règle provient de la difficulté majeure d'industrialiser un développement spécifique, sauf parfois sur des développements géants qui mobilisent des centaines de personnes durant plusieurs années. « *Rien que pour monter l'usine logicielle, il faut un an* » souligne Jacques Marzin. A cela s'ajoute le bénéfice même du progiciel, à savoir son industrialisation justement. Jacques Marzin insiste : « *le choix du progiciel n'est viable que si l'on ne fait aucun spécifique* ».

## L'organisation doit être prête à adopter les procédures du progiciel

L'arbitrage entre le spécifique et l'industriel va donc s'effectuer de manière tranchée après analyse des coûts et des risques avec, en juge de paix, la satisfaction du besoin métier réel. « *La satisfaction du besoin métier réel n'est pas la satisfaction du besoin réel dans le cadre des procédures existantes, et il y a même une énorme différence* » précise Jacques Marzin. Mais choisir un progiciel implique d'adopter les pratiques prévues dans le progiciel par son éditeur. Il faut donc que l'organisation soit prête à accepter ces pratiques, potentiellement très différentes des procédures en place. Jacques Marzin en déduit : « *si l'organisation n'est pas prête à appliquer les procédures prévues dans un progiciel, il ne faut surtout pas choisir celui-ci.* »

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
**Jacques Marzin**  
DISIC  
sur **CIO Online**



A l'inverse, créer un code spécifique implique d'assumer une phase de débogage en fin de développement initial. L'avantage est de pouvoir piloter en temps réel les améliorations du produit. Jacques Marzin souligne que : « *le développement spécifique fait soit en interne soit par l'éditeur ne change rien de ce point de vue, même si le spécifique a été pris en charge en maintenance longue. C'est bien un développement tout jeune qui ne fonctionnera pas mieux lors de sa mise en production* ». L'ancien responsable de Chorus a eu l'occasion de le constater lorsque des ajouts avaient été réalisés pour SAP.

Par ailleurs, la mauvaise qualité d'un projet ou d'une exploitation peut être une excuse pour des utilisateurs qui ne veulent pas changer leurs processus ni leurs méthodes. Comment réagir à ce qui peut s'apparenter parfois à de la mauvaise foi ? « *D'abord, il faut encaisser car la vérité est la vérité perçue par l'utilisateur final* » pense Jacques Marzin. Puis il faut aller plus loin en définissant ce qui relève des dysfonctionnements applicatifs, d'une formation inadaptée, d'un problème sur les données, du changement des procédures ou d'une conduite du changement insuffisante.

## Le spécifique est créateur de valeur différenciante

Les développements spécifiques peuvent bénéficier d'une image largement positive dans certaines entreprises. **Xavier Guéry, DGSI de But**, un distributeur d'équipements de la maison, poursuit en effet la culture propre à l'enseigne où les développements spécifiques occupent une large place. Cette culture date de plusieurs années, d'avant l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction et d'un repositionnement vers le haut de gamme de cette chaîne de sucursalistes, il y a quatre ans, à la suite d'un rachat via un LBO (Leverage Buy Out).

« *Nous avons même un logiciel de comptabilité fait maison, ce que je ne conseille pas* » sourit Xavier Guéry. Ce logiciel a été sorti du système d'information mais, en revanche, le PGI spécifique a été conservé. Ce choix est assumé car le spécifique et le progiciel ne sont pas mélangés tout en couvrant le besoin métier exact. Mélanger les deux, outre l'instabilité déjà évoquée par Jacques Marzin, est un non-sens économique pour Xavier Guéry qui voit se cumuler le coût du progiciel et le coût du spécifique. Le retour sur investissement est donc, du coup, « *compliqué* » selon le terme du DGSI de But.

Xavier Guéry explique : « *avec des progiciels, nous ne collions jamais totalement aux processus voulus par les métiers, nous étions au mieux à 80 % alors que la valeur différenciante entre l'enseigne et ses concurrents résidait justement dans les 20 % manquant.* » Deux axes de pilotage sont conservés pour la DSI : servir le besoin du client final de l'enseigne d'une part, l'équation économique d'autre part. Un projet qui ne crée pas de valeur ne sera pas réalisé, même s'il est satisfaisant sur le plan technique ou intellectuel.

Lorsque, par exemple, But a mis en place des tablettes tactiles dans ses magasins, il s'agissait ►

“

**Un progiciel  
couvre au mieux  
80 % des besoins  
métiers**

**Xavier Guéry**  
But

bien de refondre la relation client lors de la vente. Et c'est la DSI qui a mené cette réflexion. La question du choix entre le spécifique ou l'industriel se pose aussi sur l'exploitation informatique. But a ainsi voulu remettre en compétition l'hébergement de ses serveurs lorsque le contrat de son hébergeur arrivait à échéance. La DSI s'apprêtait à lancer un appel d'offres quand les équipes internes ont affirmé pouvoir faire mieux et moins cher que ce qui existait sur le marché. La qualité de la prestation était au cœur de la problématique car un arrêt de l'informatique implique un arrêt de l'encaissement, donc de la vente et la chute du chiffre d'affaires.

Xavier Guéry a été assez surpris mais il a joué le jeu. Les équipes internes ont répondu à l'appel d'offres comme un prestataire extérieur, avec l'appui d'un cabinet externe. Le résultat a été sans appel en faveur de la solution interne. Le niveau de qualité de service s'accroissait, le coût baissait de 30 % et la motivation des équipes était dopée. La réinternalisation de l'hébergement a donc été choisie. Elle est effective depuis un an. Il n'y a aucune déception. Le niveau de service est bien sûr estimé selon des critères techniques mais les critères les plus importants sont ceux orientés métier. Ces derniers servent même à fixer une rémunération variable pour les équipes de la production. Xavier Guéry concède: « *utiliser ces indicateurs subjectifs pour fixer une prime est compliqué au départ mais il faut simplement expliquer que les équipes métier se fichent de savoir si le réseau ou le datacenter ont eu un problème; ce qui leur importe est que leur applicatif, leur outil de travail, soit disponible.* » Cette prime est globale, commune à toutes les équipes. Cela entraîne une solidarité entre ces équipes, qu'elles soient côté réseau, serveurs ou applications: « *tout le monde se retrouve les manches quand il y a un problème* » relève Xavier Guéry.

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

**Xavier Guéry**  
But  
sur **CIO Online**



## Accroître la qualité en baissant les coûts

La qualité de la production informatique doit toujours être délivrée à un coût raisonnable. Cela peut passer par une industrialisation. **Sean Burke, CTO du Groupe Lafarge**, mène actuellement une opération de rationalisation et d'industrialisation des infrastructures, notamment des datacenters de son groupe. Lafarge est un leader mondial des matériaux de construction (béton, ciment, agrégats) présent dans soixante-dix pays. Avant 2008, la logique du groupe était celle d'une fédération d'entreprises très autonomes. Les « standards » du groupe étaient davantage des possibilités d'implémentations variées d'un même produit.

Avec la crise économique de 2008, il a été indispensable de rationaliser les infrastructures, et de les industrialiser afin de baisser les coûts. Cela s'est traduit avant tout par une concentration des datacenters et une standardisation. De quarante datacenters, le groupe va passer à trois dans le monde. « *Avec cette concentration et cette industrialisation, j'améliore la qualité et je baisse les coûts* » se réjouit Sean Burke.

“  
Concentrer et industrialiser permet de baisser les coûts en augmentant la qualité de service

**Sean Burke**  
Groupe Lafarge

## LA VRAIE QUALITÉ EST CELLE PERÇUE PAR LE CLIENT FINAL

« *Faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait, c'est bien, mais il faut aussi faire quelque chose d'approprié, ce que les référentiels de bonnes pratiques en matière de qualité ne précisent pas* » observe Andres Hoyos-Gomez, directeur associé de McKinsey & Company. Pour ce cabinet de conseil, la vraie qualité est la qualité du service perçue par le client final de l'entreprise.

Or, de l'aveu même d'Andres Hoyos-Gomez, « *les référentiels ont une vocation très globale avec uniquement une rigueur méthodologique* ». Côté infrastructure/exploitation/production, on trouve ainsi des référentiels comme ITIL ou ISO 14000. Côté développement, on trouve CMMI ou ISO 27000. Enfin, Lean Six Sigma et Cobit sont communs aux deux aspects. Mais, toujours, il ne s'agit que d'appliquer une méthode visant à la qualité formelle. C'est là une limite qu'il faut savoir outrepasser, même si la qualité formelle doit rester une préoccupation.

Pour mesurer la qualité réelle -et l'améliorer- il faut donc vérifier la perception du service rendu lors d'un parcours client. Un tel parcours est une séquence d'événements avec un début et une

fin reliés par une série de contacts entre le client et l'entreprise.

Mais en quoi le DSI est-il réellement responsable donc maître de la relation client ? « *Le DSI doit avoir en tête la qualité vue par le client final afin qu'il ne se contente pas de faire ce qu'il croit nécessaire sans atteindre un bon service perçu par le client final* » répond Andres Hoyos-Gomez. Il donne un exemple simple : « *si un client passe une commande en ligne à 23 heures mais qu'il ne peut pas utiliser son programme de fidélité parce qu'un batch tourne entre 22 heures et minuit, la qualité du système d'information est mauvaise* ».

Comme tous les autres processus de l'entreprise, ceux liés au système d'information ne doivent en effet pas perdre de vue leur objectif réel : servir le client final de l'entreprise. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
l'intervention de  
**Andres Hoyos-Gomez**  
sur **CIO Online**



Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

**Sean Burke**  
Groupe Lafarge  
sur **CIO Online**



Cette concentration a impliqué une standardisation des applications et donc des procédures. Sean Burke se souvient : « *les directions, dans chaque pays, ont compris qu'elles n'avaient pas le choix* ». En effet, avant la crise, le secteur était riche et pouvait s'offrir le luxe d'une informatique peu industrialisée. La crise a changé la donne avec des obligations de réductions drastiques des coûts. Promettre de réduire les coûts considérablement tout en augmentant la qualité de service permettait d'être bien accueilli par les directions générales, plutôt contentes de faire porter à l'informatique une part des économies demandées. Et comme la qualité de service s'accroissait au passage, les directions métiers aussi étaient ravies, en dehors de quelques soucis ponctuels.

La mise en place d'un datacenter industrialisé en Europe a pris environ trois mois. La totalité du projet de migration européen a pris pour sa part un an. La bascule des datacenters par pays sur le datacenter européen a été réalisée sous la forme d'un « Big Bang » à l'été 2011. Le retour sur investissement est attendu sous deux ans à compter du lancement.

## Créer rapidement de nouvelles offres en assemblant des modules venus de l'étranger

Dans la course à la qualité de service, les refontes sont stratégiques pour les DSI. Celle qui s'opère actuellement au PMU ne peut souffrir du moindre retard ni de la moindre insuffisance en qualité.

Cette refonte est menée sous l'autorité de **Christophe Leray, DOSI du PMU**. Cette entreprise, présente sur Internet depuis 2003, était dédiée à l'origine au pari hippique et réalise un chiffre d'affaires de 11 milliards d'euros par an. Depuis quelques années, elle couvre une activité beaucoup plus large, dont le poker et les paris sportifs en ligne. Cela implique de grandes modifications dans son informatique. De plus, le domaine du pari est ouvert à la concurrence. « *Plutôt que de considérer la mise en concurrence comme une menace, nous avons choisi d'en faire une opportunité pour attaquer tous les segments de marché ouverts par le régulateur* » décrit Christophe Leray. Le PMU propose désormais tous types de paris sportifs ainsi que du poker.

Le métier du PMU étant très particulier, le sur-mesure s'imposait face à l'industrialisation. Christophe Leray souligne : « *nous n'imaginions pas, jadis, de procéder autrement que par des solutions sur mesure* ».

Or à l'occasion de l'ouverture à la concurrence, il y avait une forte contrainte sur les délais de mise sur le marché des offres de paris sportifs. Redévelopper une offre spécifique n'était pas envisageable. D'un autre côté, le marché était trop confidentiel pour qu'il existât de véritables progiciels. Le PMU a donc acheté des modules à des entreprises du secteur, situées à l'étranger, afin de les assembler. « *Le projet a pu être mené ainsi en onze mois contre au moins deux ans si nous avions opté pour du sur-mesure* » indique Christophe Leray. Par exemple, certains modules ont été achetés en Angleterre où un micro-marché existe pour alimenter les bookmakers.

## Recourir à un savoir-faire externe

Le lancement de certaines activités impliquait d'aller plus loin. Dans l'activité de prise de paris, on distingue le pari mutuel du pari à cote fixe. Le premier repose sur la répartition des mises avec un opérateur neutre tandis que le second s'apparente à du trading, à une gestion de risque financier, où l'opérateur s'engage à payer une certaine somme si un certain pronostic se réalise. Les processus métiers et les compétences requises comme les systèmes d'information sont très différents dans les deux cas. Pour lancer le pari à cote fixe en France, le PMU a donc choisi de totalement externaliser l'intégralité du processus métier dans une démarche de Business Process Outsourcing et pas seulement l'informatique.

Le PMU a conclu un partenariat avec un bookmaker irlandais afin, encore une fois, d'être rapidement présent sur le marché. « *Du point de vue de la DSI, cette solution était très sécurisante car nous avons des interlocuteurs irlandais qui maîtrisaient les processus et pouvaient indiquer quels étaient exactement les développements à opérer en France pour intégrer l'activité* » se félicite Christophe Leray. Construire une équipe interne au PMU aurait entraîné aussi des flottements dans le pilotage MOA d'où des gênes conséquentes dans le projet informatique associé.

D'une manière plus générale, le PMU choisit de réaliser du spécifique lorsque cela concerne un projet porteur de valeur différenciante par rapport à la concurrence, même sur le web ou sur les tablettes. Dans tous les autres cas, notamment pour la gestion, une solution standard ▶

“  
Nous n'imaginions pas jadis de procéder autrement que par des solutions sur mesure

**Christophe Leray**  
PMU

sera recherchée. Le SaaS n'est pas écarté. « *La DSI se doit d'être, en quelque sorte, schizo-phrène pour d'un côté être capable de choisir du standard et de l'autre être capable de réaliser du spécifique de très haute qualité* » sourit Christophe Leray.

Les choix faits ont aussi été poussés par une obligation de qualité absolue. Christophe Leray rappelle : « *l'ensemble de l'activité du PMU repose sur un système d'information* ». Une panne au moment du résultat d'une course hippique (ou d'un autre type de pari) est inadmissible. « *Si, dans certaines entreprises, un arrêt du système d'information ne devient une crise qu'au bout de deux jours ou de plusieurs heures, chez nous la crise survient au bout de dix minutes* » indique le DSI.

Les infrastructures, à commencer par les datacenters, comme les applications doivent donc être conçues pour garantir ce niveau de qualité. Cela passe bien sûr par une grande rigueur dans cette conception. Le PMU est équipé d'outils qui vérifient la qualité du code mais aussi l'absence de failles de sécurité, notamment sur le web. Christophe Leray souligne : « *100 % des pannes qui ont malheureusement été constatées ces dernières années ont été d'origine logicielle* ». Qualimétrie et testing sont les deux méthodes employées.

Une difficulté supplémentaire provient de l'amplitude d'ouverture du PMU. Ses services sont ouverts 23h45 par jour, 7 jours sur 7, sans aucun jour férié. Les maintenances ne peuvent s'opérer que la nuit entre 23h et 5h du matin.

### Justifier le coût de la qualité

Les développements internes sont également privilégiés dans des secteurs moins exceptionnels mais tout aussi exigeants, par exemple la distribution alimentaire et généraliste. Et le coût de la qualité associée à ces développements doit être justifié.

Le Groupement des Mousquetaires est un ensemble de commerçants indépendants, en moyenne un tous les 17 kilomètres en France, opérant sous plusieurs enseignes dont la plus connue est Intermarché. Il possède une activité de fabrication des produits agro-alimentaires vendus dans ses magasins. Les 133 000 collaborateurs du Groupement génèrent un chiffre d'affaires de l'ordre de 40 milliards d'euros par an.

La spécificité du Groupement des Mousquetaires est d'être un groupement. Chaque membre défend ses intérêts et réclame une justification des dépenses dont il devra assumer sa part sur ses deniers propres. Les coûts comme l'exploitation des systèmes d'information ne font pas exception. Ces services informatiques sont produits par la Stime, la DSI filialisée du Groupement, et doivent être au juste prix. « *Le juste prix d'un produit ou d'un service est celui qui respecte tous les acteurs de la chaîne économique* » définit **Hubert Tournier, adjoint au DOSI du Groupement des Mousquetaires**.

La Stime ne rencontre pas de problème de mauvaise qualité de ses services mais plutôt de justification des coûts de sa qualité de service auprès des membres du Groupement. Hubert Tournier pointe que « *quelque part, le problème, c'est la sur-qualité* ».

La culture maison impose un fonctionnement permanent des systèmes au cœur du métier. « *Un système de caisse qui s'arrête, c'est tout de suite des millions d'euros de chiffre d'affaires qui sont perdus : nous sommes donc habitués à n'envisager qu'un fonctionnement permanent* » précise Hubert Tournier.

Pour les systèmes en points de vente, les systèmes aval, la Stime propose un catalogue de services dans lequel les membres du groupement viennent faire leur marché selon leurs choix et leurs arbitrages, notamment budgétaires. Hubert Tournier insiste : « *quand vous avez plus de 4 000 points de vente, il n'est pas envisageable d'avoir des solutions différentes à chaque endroit, ça ne serait pas maintenable.* »

### La DSI doit être compétitive face au SaaS

Un membre du groupement n'aura donc pas le loisir d'opter pour une messagerie ou une GRC en SaaS si elle n'est pas au catalogue. Mais il est nécessaire que la Stime soit compétitive avec les SaaS extérieurs. En cas de besoin, la réponse est d'inscrire au catalogue des services de type « low cost » avec une qualité de service moindre mais un coût en rapport. Après, chaque commerçant indépendant fait ses choix et en assume les conséquences. « *Quand vous avez en catalogue des offres lourdes et chères et des offres légères et pas chères, il faut expliquer le pourquoi des différences sinon tout le monde va se ruier sur les offres rapides et pas chères* » souligne Hubert Tournier.

Des équipes ont donc pour mission d'expliquer aux clients internes de la Stime les tenants et aboutissants de chaque offre. Hubert Tournier précise : « *si l'offre lourde est jugée un peu trop chère, on a aussi la possibilité de la déshabiller un peu pour en baisser le coût.* » L'arbitrage ►

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

**Christophe Leray**

PMU

sur **CIO Online**



### Le coût de la sur-qualité est un problème

**Hubert Tournier**

STIME,

groupe Intermarché

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
**Hubert Tournier**  
 STIME,  
 groupe Intermarché  
 sur **CIO Online**



entre la qualité et le coût est donc explicitement mis entre les mains des responsables métier. En général, cela se traduit par des transferts de risque de la Stime vers une direction métier ou un magasin quand un processus de sécurisation est jugé trop coûteux.

Il est aussi possible de procéder dans l'autre sens, en partant de l'offre « low cost » à laquelle on ajoute des fonctions. « *Beaucoup de gens ne savent pas acheter la qualité et ne sont sensibles qu'au prix, comme devant une boîte de petits pois* » soupire Hubert Tournier. Chaque offre « low cost » de la DSI est tout à fait compétitive par rapport aux offres externes concurrentes mais la Stime peut ajouter des services ou accroître leur qualité en fonction des acceptations des payeurs.

Au contraire de ce qui se fait dans la plupart des entreprises, la Stime se refuse à gérer les risques pour le compte de ses clients internes au Groupement en imposant tel ou tel niveau de redondance ou de sécurité. C'est bien au payeur, selon ses choix budgétaires, de prendre les arbitrages en lien avec sa propre gestion des risques. L'essentiel est que chaque client interne soit bien informé sur ce qu'il fait et sur ce qu'il refuse. La Stime formalise toujours par écrit les risques transférés.

A l'inverse des méthodes pour les systèmes en magasins, si l'on se place côté amont, c'est-à-dire du côté des systèmes centraux, les projets sont menés sous un angle classique avec la conception d'un modèle économique et d'un plan de développement.

Cependant le numérique vient bousculer cette dichotomie traditionnelle avec ses deux modèles de justification des coûts associés pour les systèmes aval et amont. En effet, bien souvent, les projets naissent parce qu'ils ont pour objet de rattraper ce qui a été fait ailleurs. « *Avec le numérique, nous ne sommes plus dans une gestion de l'avance, pour anticiper une situation cible, de la planification, de la justification, mais dans une gestion du retard qu'il faut rattraper avec des délais de réalisation d'au plus trois mois* » indique Hubert Tournier. Et dans ces cas-là, la justification du coût est, quelque part, secondaire puisque l'essentiel est d'aller vite.

## La qualité doit être au top chez Europ Assistance

**Jean-Michel André, DSI France et groupe d'Europ Assistance**, pour sa part, n'a pas à arbitrer ni à faire arbitrer le niveau de qualité. Pour lui, la qualité sans faille est un dû au vu de son secteur d'activité. Si un voyageur est en difficulté au fond du désert le jour de Noël, le groupe d'assistance devra lui porter secours. Créé en France, Europ Assistance a inventé le concept d'assistance aux voyageurs il y a exactement cinquante ans. Avec 8 000 collaborateurs dans 36 pays, il génère 1,4 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Outre son métier historique, qui a été étendu à des contrats d'assistance en sous-traitance de constructeurs automobiles pour leurs clients, Europ Assistance s'est intéressé depuis quelques années aux services à domicile et à la santé.

Le système d'information doit donc être capable de porter l'activité du groupe en respectant les mêmes exigences de qualité. Historiquement, cette exigence de qualité est intégrée dès la conception des systèmes d'information, que ce soit au niveau des infrastructures ou des applicatifs. Le groupe utilise des outils classiques de qualimétrie tels que des analyseurs de code.

De plus, la DSI est habituée à être mise en concurrence avec des services extérieurs. Jean-Michel André estime même qu'un DSI doit toujours se considérer comme mis en concurrence. « *Le premier élément est en lien avec la précarité du métier, qui induit le grand turn over constaté au sein des grandes entreprises, tant il est simple de commettre des erreurs dans des projets* » observe Jean-Michel André. La deuxième dimension de la mise en concurrence est liée à l'appétence du comité de direction pour la technique. Plus cette appétence sera élevée, plus le DSI devra se justifier. Enfin, la dernière composante de la mise en concurrence du DSI provient de la révolution numérique. Jean-Michel André estime : « *L'informatique est devenue une 'utility', une technologie totalement généralisée au service de n'importe qui dans le grand public* ». La DSI doit donc tenir compte du fait que chacun est utilisateur quotidien de l'informatique et qu'il s'attend à ce que son entreprise lui propose au moins aussi bien que les services grand public qu'il utilise à son domicile.

## Le chef de projet doit être obsédé par le client

« *Il nous faut donc intégrer un système d'information à un très haut niveau d'exigence de qualité avec des services numériques banalisés* » constate Jean-Michel André. Comme le ►

“

**Tous nos chefs  
de projet doivent  
avoir conscience  
que tout ce qu'ils  
font est réalisé  
au profit  
d'un client final**

**Jean-Michel André**  
Europ Assistance

Groupement des Mousquetaires, la DSI d'Europ Assistance a fait le choix du « design to cost » et de la pédagogie. Les arbitrages entre budget et qualité sont donc explicites.

De plus, tous les membres de la DSI ont été formés à « l'obsession client » dans le cadre d'un plan de formation qui a duré deux ans. Et que que signifie, pour un informaticien, d'être « obsédé par le client » ? « *Tous nos chefs de projet doivent avoir conscience que tout ce qu'ils font est réalisé au profit d'un client final, le client de l'entreprise* » répond Jean-Michel André. Dans cette logique, la DSI entre en mode service et se met elle-même en concurrence avec ce qu'elle peut rencontrer à l'extérieur. Jean-Michel André relève : « *dans cet état d'esprit, la DSI ne subit plus la concurrence mais l'organise et en est stimulée* ».

Mais cela n'implique pas que la DSI conçoive le cahier des charges ou explique au client ce dont il a besoin. Au contraire, il faut que le payeur explique son besoin. « *Je combats les chefs de projets qui me disent qu'ils savent ce que les clients veulent. Ce sont les clients qui doivent valider leurs besoins* » martèle Jean-Michel André. Ceci dit, le chef de projet doit amener le client à expliciter totalement son besoin, à le pousser sans laisser la moindre zone d'ombre.

## Le Système d'information comme argument commercial

La DSI est même de plus en plus en contact direct avec les clients finaux de l'entreprise. Quand Europ Assistance répond à des appels d'offres de grands groupes, le système d'information va devenir une composante de l'offre présentée au client final. C'est le cas, par exemple, des webservices qui permettent d'être tenu au courant de telle ou telle information en temps réel. « *Et la DSI peut même participer à la présentation de notre proposition à ce client* » indique Jean-Michel André. Le DSI s'oblige ainsi à aller régulièrement sur le terrain pour bien en comprendre toutes les subtilités.

Europ Assistance doit cependant, pour des questions de coûts, traquer aussi la sur-qualité. Si le système de gestion de l'assistance aux voyageurs a besoin d'une qualité maximale, ce n'est pas nécessairement le cas de la messagerie utilisée par des administratifs. Jean-Michel André confirme : « *nous avons classé nos applications selon leur niveau de criticité* ». Selon ce classement, la qualité garantie -et le coût associé- sont donc différents.

Une difficulté supplémentaire est liée au métier même d'Europ Assistance. Cette entreprise a peut-être été la première « entreprise étendue » : son fonctionnement repose sur l'animation d'un réseau de partenaires qualifiés. Ici, un dépanneur, là un opérateur d'avion sanitaire, etc. Cela implique que le système d'information est connecté à ceux de ces partenaires.

Pour bien concevoir le système d'information, il est donc nécessaire de bien comprendre chaque métier de chaque partenaire. « *Par exemple, je passe régulièrement du temps avec des dépanneurs, pour bien comprendre leur métier, leur faciliter la vie et donc la nôtre par répercussion* » confirme Jean-Michel André.

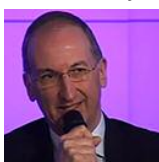
## Les DSI et les directions clientes doivent collaborer pour comprendre ce qu'est la qualité

Face au débat sur la qualité, **Thierry Chamfrault, IT Processes & Method Director chez Technip Corporate Services** n'hésite pas à se montrer provocateur. « *Moi, je crois qu'il faudrait retirer le mot 'qualité'* » lance-t-il. Il est pourtant un spécialiste reconnu de la qualité, dont il est aussi responsable chez Technip Corporate Services, la DSI filialisée de Technip. Thierry Chamfrault a également présidé la commission de normalisation ISO 20 000 à l'AFNOR et a écrit de nombreux ouvrages sur l'agilité et la gestion de processus.

Le groupe Technip travaille à des projets d'ingénierie sur l'ensemble du secteur de l'énergie. Il regroupe 36 000 collaborateurs de 72 nationalités différentes, et son chiffre d'affaires dépasse les 10 milliards d'euros. Le groupe connaît, des croissances annuelles à deux chiffres malgré la crise. « *Quand nous concevons une raffinerie, c'est un projet à cinq milliards d'euros sur cinq ans* » relève Thierry Chamfrault. Un tel projet exige un pilotage pointu de la qualité. Le responsable s'explique sur cette suppression du mot qualité : « *les gens ne savent pas ce que c'est, la qualité!* »

La qualité ne doit pas être pilotée en tant que telle. Thierry Chamfrault insiste : « *il faut partager, comprendre et faire comprendre* ». Le niveau de service doit être défini en fonction des besoins réels du payeur, ce qui implique d'expliquer à celui-ci les tenants et aboutissants de ses choix et donc de lui laisser des choix qu'il lui faudra assumer explicitement.

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
**Jean-Michel André**  
Europ Assistance  
sur **CIO Online**



“

Hier, il suffisait  
de se taper  
dans la main  
pour contracter,  
aujourd'hui  
il faut 500 kg  
de papiers  
mais personne  
ne les lira jamais

**Thierry Chamfrault**  
Technip Corporate Services



Thierry Chamfrault s'offusque surtout de la bureaucratisation de la gestion de la qualité. « Hier, il suffisait de se taper dans la main pour contracter, aujourd'hui il faut 500 kg de papiers mais personne ne les lira jamais » pointe-t-il. Il plaide donc pour la conception d'espaces de confiance et de collaboration au lieu d'accumuler des ceintures et des bretelles de surformalisation bureaucratique.

La véritable qualité est ainsi parasitée voire paralysée par la bureaucratie. Des indicateurs sont créés pour être toujours au vert alors que le client est mécontent. De ce fait, ces indicateurs ne servent à rien sauf à perdre du temps. « Il faut que les DSI arrêtent d'expliquer aux métiers leurs propres métiers » dénonce Thierry Chamfrault. L'important est de créer de la valeur pour les métiers, qu'importent les technologies ou les méthodes employées par les DSI. Les DSI doivent, de ce point de vue, adopter un point de vue de prestataire de service, selon lui.

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
**Thierry Chamfrault**  
Technip Corporate Services  
sur **CIO Online**



Pour Thierry Chamfrault, la collaboration implique la qualité : « quand les DSI, les directions clientes et les partenaires collaborent, la qualité fait partie des gênes et de la culture de chaque projet ». Et ce sera une « qualité juste ». Il ne s'agit en effet pas de progresser sans cesse vers de meilleurs scores sur des indicateurs de qualité technique, avec une croissance des coûts induite. Il s'agit, bien au contraire, de savoir délivrer le bon service au bon moment à la bonne personne avec le bon coût. Savoir arrêter un service quand il n'est pas utilisé, la nuit par exemple, est une nécessité. Et cela n'est possible, justement, qu'avec une logique de collaboration et de confiance.

Il en déduit : « la vraie qualité est atteinte quand il n'y a plus de directeur qualité dans l'entreprise. » ■

Pour en savoir plus



Retrouvez la conférence  
**« DÉLIVRER  
LA QUALITÉ JUSTE  
AU JUSTE PRIX »**  
sur **CIO Online**



Bertrand Lemaire

Mardi 24 septembre 2013 • Centre d'Affaires Paris Trocadéro Paris 16<sup>e</sup> • de 8 h 30 à 12 h 30

## LE DÉCISIONNEL A L'HEURE DE LA PERTINENCE MÉTIER

### La gouvernance et la visualisation des données sous l'effet du Big Data

Chaque responsable dans l'entreprise réclame un décisionnel taillé sur mesure adapté à ses propres besoins métiers. Cette multiplication des usages impose une gouvernance ad hoc des outils, des données et de leur qualité.

Dans le même temps, l'accroissement exponentiel des volumes d'information sous l'effet du phénomène Big Data et du succès des médias numériques exige le déploiement de solutions de nouvelle génération capables de tenir la charge. Le Cloud et la mobilité complètent cette approche renouvelée du décisionnel.



### INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

DRIVE FOR SUCCESS WITH VERIZON CLOUD\*



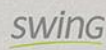
# VERIZON GOLF TROPHY\*\*

7ÈME ÉDITION. MERCREDI 19 JUIN 2013.

Précision, puissance, engagement et recherche continue de l'excellence sont des valeurs que Verizon partage avec l'univers du golf et qui ont permis d'imposer Verizon comme l'un des principaux fournisseurs de solutions de communications mondiales au service des grandes entreprises partout dans le monde. Pour plus d'informations sur Verizon : [verizonenterprise.com/fr](http://verizonenterprise.com/fr)

\* En route vers le succès avec le Cloud de Verizon \*\* Trophée de Golf

En partenariat avec :



# Innover quand les utilisateurs ont le pouvoir

*Franck Barlemont est DSI du groupe Prisma Media. L'innovation est indispensable dans le secteur des médias, qu'il s'agisse de bureautique SaaS ou de décisionnel mobile. Mais ce n'est pas toujours simple quand les utilisateurs ont le pouvoir. Le laboratoire d'innovations est une aide importante.*



**CIO:** *Vous êtes dans l'informatique de la presse depuis un quart de siècle. Qu'est-ce qui caractérise ce métier ?*

**Franck Barlemont:** Dans la plupart des secteurs, on imagine une solution avec une organisation et on l'impose par la voie hiérarchique à l'entreprise. Dans la presse, il faut « vendre » les projets à des équipes. Les équipes, notamment de journalistes, priment toujours l'organisation. Au sein de Prisma, il y a 27 titres principaux (Capital, Management, Gala, VSD, Geo, ça m'intéresse...) soit 27 rédactions et autant de visions de la presse et de son fonctionnement. Toutes les visions sont ou ont été bonnes à un moment donné. Les DSI d'autres entreprises avec qui j'échange bénéficient de collaborateurs plus disciplinés.

Quand nous avons choisi de déployer la bureautique SaaS des Google Apps, il a fallu changer les habitudes d'utilisateurs qui employaient les mêmes logiciels pour faire le même travail depuis quinze ans.

**CIO:** *Quels problèmes ont été soulevés par les utilisateurs lors de ce choix ?*

**Franck Barlemont:** L'un des problèmes a été celui du secret des sources, tout à fait fondamental dans la presse. Or les emails sous Exchange et Outlook sont bien plus accessibles que ceux dans une bureautique SaaS. Quand le serveur de messagerie est local, les

administrateurs informatiques ont accès aux emails s'ils le souhaitent vraiment. Quand c'est chez Google, ce n'est plus le cas. Google a fait un très gros travail sur la sécurité de ses offres professionnelles, bien supérieure à celle des offres grand public.

Le problème est le même pour toutes les innovations.

**CIO:** *N'y a-t-il pas aussi des problèmes de sécurité avec le BYOD ? Quelle est votre politique en la matière ?*

**Franck Barlemont:** Prisma s'est équipé, en interne, de tablettes iPads et de smartphones. Côté BYOD, tout terminal est accepté pourvu qu'il soit sous iOS ou Android. Personne ne nous demande autre chose, d'ailleurs. La DSI installe alors les outils adéquats sur le terminal. Il s'agit en fait d'un VPN avec un reverse proxy et d'un MDM (Mobile Device Management) qui comprend notamment une fonction de destruction du contenu du terminal à distance en cas de vol ou de perte. Cela arrive deux fois par mois en moyenne.

Pour la sécurité des emails, Google s'en occupe.

**CIO:** *Comment s'est passée l'arrivée des outils mobiles ?*

**Franck Barlemont:** La mobilité est arrivée réellement dans l'entreprise au moment de notre déménagement hors de Paris intra-muros. Pour limiter les déplacements, elle apparue comme une nécessité. ►

Ce déménagement, fin 2010, a changé beaucoup de choses et a repositionné la DSI dans l'entreprise. Auparavant, nous avions plusieurs bâtiments sur Paris avec une infrastructure en pétales, les bâtiments se redondant les uns les autres. Après le déménagement, notre infrastructure avait été totalement refondue, concentrée dans notre bâtiment unique. Du coup, nous avons mis en place une redondance externe.

**CIO:** *Comment procédez-vous pour innover, que ce soit avec les Google Apps ou la mobilité notamment ?*

**Franck Barlemont:** A partir de 2010, nous avons mis en place des Prisma Labs. Cette structure a été créée et est gérée par la DSI avec une validation et un appui certain de la direction générale. De plus, c'est un espace participatif.

Le but est de contribuer à l'évolution de la culture digitale des collaborateurs. Nous testons des technologies. Si un test débouche sur une mise en production, c'est génial. Mais nous nous accordons un vrai droit à l'échec.

Google a popularisé la formule, que nous avons retenue, selon laquelle pour innover, il faut penser à 70 % business, 20 % recherche et 10 % risque. En général, nous faisons des maquettes de démonstration et le métier donne un avis du genre « *modifie moi ceci ou cela et nous pourrons l'utiliser avec profit* ».

En ce moment, nous testons la virtualisation du poste de travail afin de permettre un usage du poste complet sur n'importe quel terminal, notamment mobile comme les tablettes, sans rien installer en local.

**CIO:** *Qu'avez-vous développé grâce aux Prisma Labs ?*

**Franck Barlemont:** Commençons par quelque chose de visible. Nous avons mis en place une revue de presse sur l'évolution des médias en lien avec le numérique. Nous faisons de la curation de contenus, en fait. Nous avons basculé cette revue de presse sur notre page Facebook avec relais sur Twitter, donc nous l'avons rendue accessible publiquement.

Nous avons également des ateliers à raison de plusieurs réunions par mois. Ces ateliers relèvent de l'information et de la discussion, pas de la formation.

L'un des ateliers fait un panorama de la presse française sur tablette, avec une étude des points forts et des points faibles de ce qui se fait chez nous et chez les concurrents. Il y a des débats sur ce qui peut se faire ou ne doit pas se faire.

Nous avons aussi travaillé sur la façon de réaliser une maquette de magazine sur tablette et sur un projet pour mettre en publication en même temps en numérique et en print.

Un troisième exemple est un atelier de Business Intelligence. Deux cents personnes manipulent du reporting au sein du groupe. Nous leur avons donc fait découvrir de nouveaux produits, comme ceux de Roambi.

**CIO:** *Qui décide de créer des ateliers ou d'y étudier tel ou tel sujet ?*

**Franck Barlemont:** C'est variable. Certains ateliers sont mis en place sur la demande des collaborateurs, notamment des journalistes. Par exemple, il y a une grosse excitation en ce moment autour des Google Glass et de la manière de les utiliser.

Deux cas d'utilisation par un journaliste y ont été étudiés. Nous nous sommes, notamment, demandés comment capter de l'information et ensuite comment la diffuser aux lecteurs et aux spectateurs. ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez  
**Prisma Labs**  
sur **Facebook**



Pour en savoir plus



Retrouvez  
**Prisma Labs**  
sur **Twitter**



## UN QUART DE SIÈCLE DANS L'INFORMATIQUE DE LA PRESSE

Diplômé de l'Ecole de Commerce de Paris en 1981, Franck Barlemont débuta sa carrière comme analyste-programmeur à la Lyonnaise des Eaux. Puis, en 1984, il rejoignit Computerland comme ingénieur commercial. De 1986 à 1988, il a été commercial en Nouvelle-Calédonie pour NCR.

En 1989, il entra dans le secteur de presse en rejoignant le groupe Hersant. D'abord directeur informatique pré-presse pour les Dom-Tom, il évolue comme responsable de la société AOPF puis rejoint la Socpresse, la holding du groupe. Il y occupa successivement les postes de directeur informatique éditorial et

pré-presse puis de directeur recherche et développement.

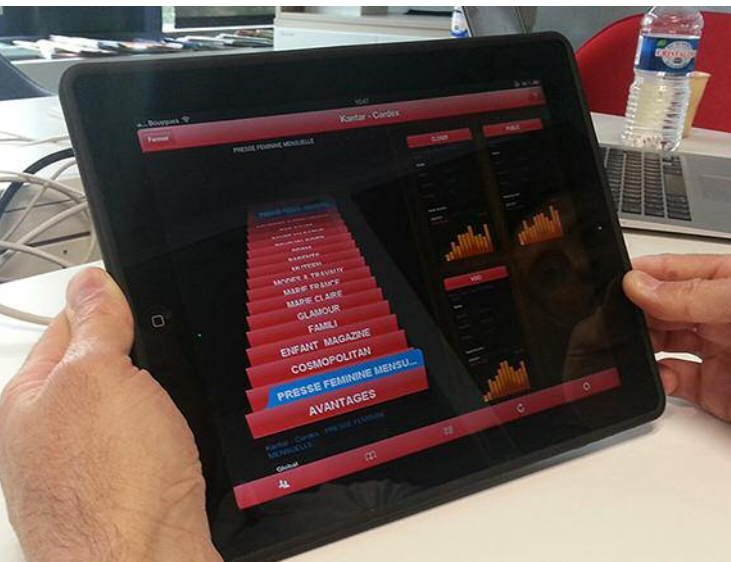
Il réalisa courant 1999 quelques missions de conseil sur la création de sites web de petites annonces avant de rejoindre son employeur actuel, aujourd'hui nommé Prisma Media, au poste de Directeur des Systèmes d'Information. Il y a mis en œuvre un déploiement SAP (comptabilité, budget, achats), a refondu des systèmes métier (administration des ventes...), la création de la première application de contenu sur iPhone en 2007 (Géo-Reportage)...

En novembre 2010, il lança les PrismaLabs. ■

**CIO :** *Qu'avez-vous tiré du travail de ces Prisma Labs concernant le décisionnel ?*

**Franck Barlemont :** Notre décisionnel comprend depuis des années du Oracle Essbase, du SAP/BW, du SAP/BO, du Qlikview... Le problème était, en lien avec notre déménagement, que les commerciaux puissent accéder aux reportings durant leurs rendez-vous extérieurs sans avoir à repasser au siège. A cela s'ajoutait un problème d'ergonomie. Non seulement un système de lignes et de colonnes est très laid mais ce n'est pas du tout pratique quand on utilise un terminal mobile. Les outils dont nous disposions à l'époque ne nous satisfaisaient pas.

A cela s'ajoutait un enjeu supplémentaire : il fallait amener du neuf et prouver que les Prisma Labs pouvaient apporter ce neuf, cette innovation.



La visualisation sous Roambi est particulièrement bien adaptée aux terminaux mobiles sous iOS.

**CIO :** *Et quelle solution avez-vous choisie ?*

**Franck Barlemont :** En cherchant un nouvel outil, nous sommes tombé sur Roambi, un éditeur de solutions de visualisation pour terminal sous iOS.

Nous avons fait une démonstration avec une maquette, comme souvent au sein des Prisma Labs. Pour cette maquette, nous avons travaillé sans commande spécifique du métier à partir de tableaux de bord existants. Puis le métier a demandé une implémentation.

Roambi était vraiment ce que l'on cherchait. On peut mettre sur une page, conçue par la DSI, une série d'indicateurs clés. Puis on zoome sur l'un ou sur l'autre avant d'en modifier un niveau de détail, le tout avec une ergonomie tactile très conviviale. Roambi Analytics fonctionne avec une logique de « vues » conçues en premier lieu par des designers avant que les informaticiens ne s'en mêlent. Les utilisateurs ne modifient pas les vues mais les exploitent. Les données sont chargées en local, sur la tablette, et sont rafraîchies lorsque c'est possible via le réseau et que c'est pertinent.

**CIO :** *N'est-ce pas un problème de rajouter encore une couche à votre décisionnel ?*

**Franck Barlemont :** La DSI avait la volonté de ne pas être dépendante de prestataires supplémentaires. Roambi est très simple à implémenter quand les jeux de données sont déjà disponibles. Dans l'absolu, cette architecture multi-couches n'est pas indispensable du point de vue Roambi mais nous avons procédé de la sorte pour bénéficier des apports de l'existant. Nous utilisons notamment la sécurité de SAP/BO.

Prisma a une grosse culture SAP/BO et nos données sont donc très structurées, ce qui a facilité les choses. Il s'agit d'un pur projet de data-visualisation.

Nous avons également implémenté le module Roambi Flow qui permet, de plus, d'intégrer dynamiquement des vues Roambi Analytics dans des présentations Powerpoint.

Et puis, lorsque nous avons fait ce choix, l'éditeur Roambi s'implantait en France et n'avait aucune référence locale. Ses équipes ont donc très bien joué le jeu et elles nous ont bien accompagnés.

Le seul bémol est que le produit n'existe que pour iPad. A l'époque, nous avons choisi l'iPad parce que c'était le seul produit qui existait mais, aujourd'hui, la présence de Roambi serait clairement un argument pour effectuer ce choix.

**CIO :** *Comment cette innovation en matière de data-visualisation a-t-elle été accueillie ?*

**Franck Barlemont :** Les équipes ont été enthousiastes et les directions concernées ont passé commande ! Nous avons commencé par les services publicité et la diffusion. Maintenant, tout le monde veut un iPad pour aller en clientèle. Fini le tirage papier d'un Powerpoint sur 120 pages !

La DRH, les Finances et l'éditorial vont être démarrés en 2013. Mais, pour l'éditorial, nous avons un souci : rien n'existe en matière de décisionnel à ce jour et il va nous falloir inventer les indicateurs avec le métier.

Nous avons présenté notre outil au board de notre maison-mère, en Allemagne, il y a une dizaine de jours. Et ses membres ont été impressionnés. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

## CONFÉRENCES CIO

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 18 AVRIL 2013

# Marier système d'information et entreprise numérique

## Le DSI acteur de la stratégie numérique de l'entreprise

*Le 18 avril dernier, CIO et Le Monde Informatique ont réuni une centaine de décideurs IT sur le thème du système d'information des entreprises numériques. Cette conférence était réalisée en partenariat avec Axway, McKinsey & Company et Niji.*

**L**es systèmes d'information des entreprises sont sous pression. Ils doivent intégrer les nouveaux modes de communication numérique depuis les mobiles jusqu'aux objets connectés en passant par les réseaux sociaux. Comment réussir cette transformation capitale ? CIO et Le Monde Informatique ont réuni plus d'une centaine de décideurs IT sur ce thème le 18 avril au centre d'Affaires Paris Trocadéro en partenariat avec Axway, McKinsey & Company et Niji.

### *Le client de plus en plus puissant*

En ouverture, Luiz De Oliveira, analyste chez Forrester Research, a montré que le numérique multipliait le pouvoir du client et les possibilités d'innovations, celles-ci étant souvent initiées par des acteurs émergents. « *Pour que le système d'information puisse s'adapter à cette nouvelle réalité, il doit se montrer plus flexible, plus intelligent et plus social* », dit-il.

Dans cette course vers l'entreprise numérique, augmenter massivement les investissements en technologie de l'information est alors une stratégie gagnante. C'est ce qu'a montré Andres Hoyos-Gomez, directeur associé de McKinsey & Company. « *Le résultat est à la fois synonyme d'augmentation du chiffre d'affaires et d'amélioration de la satisfaction client* », a-t-il souligné, prenant Amazon en exemple. Le numérique aura également un impact fort à l'intérieur même de l'entreprise. « *La disponibilité d'informations précises et fiables engagera davantage la responsabilité des managers* », met-il toutefois en garde.

### *Des usages qui s'inventent dans la rue*

A sa suite, Christophe Delaye, DSI pour le système d'information grand public de SFR, a présenté le programme de transformation « SFR One » de l'opérateur télécoms et comment il assure dans ce cadre la convergence des canaux - magasins, Web et service clients téléphonique. « *Les outils de vente réalisés en technologies Web sont en cours de refonte afin de converger vers un système d'offres verticalisées* » a détaillé le DSI. Côté technologie, il mobilise du BPM (Business Process Management) et un bus ESB (Enterprise Service Bus) permettant de découpler le front office et le backoffice, afin de gagner en agilité.

L'importance de la transformation numérique des entreprises à l'heure de l'économie digitale a été également illustrée par Hugues Meili, cofondateur et PDG de Niji, société de conseil, de design et de technologies entièrement dédiée aux usages de la convergence digitale. « *La révolution numérique, ce sont des usages qui s'inventent majoritairement dans la rue, entre les mains des consommateurs* » a relevé Hugues Meili. Conséquence ? « *Habités à adopter une posture d'experts, les DSI doivent désormais aller voir dans la rue* » conseille-t-il. Il aura cité les trois facettes de cette transformation : ►

insérer le numérique dans l'évolution de l'offre de produits et de services de l'entreprise, faire évoluer les dispositifs de relation client vers une cross-canalité homogène et cohérente et aligner l'univers numérique du salarié sur son univers digital personnel.

### **Automatiser la connectivité avec les mobiles**

Sur le terrain, le mobile devient le vecteur principal de transformation des usages, qu'il s'agisse des consommateurs ou des collaborateurs. Intégrer les smartphones ou les tablettes au système d'information est impératif. Comment réaliser cette connectivité en toute sécurité ? Bruno Cambounet, Vice-président vertical markets EMEA chez Axway, préconise « la création d'un point d'intégration combinant des transformations de protocole, l'authentification et l'autorisation de l'accès aux ressources et un monitoring en temps réel. Cette couche intermédiaire assure la maîtrise de la connectivité avec les mobiles et l'écosystème de l'entreprise. » Axway est un éditeur français, leader dans le domaine de la gouvernance des flux de données.

Une table ronde a ensuite illustré les responsabilités du DSI dans l'évolution numérique de l'entreprise. Elle a été l'occasion d'entendre les témoignages de cinq décideurs IT : Pascal Buffard, Président du Cigref et Président d'Axa Group Solutions, Georges Epinette, DOSI du Groupement des Mousquetaires, Christophe Rauturier, Directeur des systèmes d'information Services, Pièces, Client et Digital chez PSA Peugeot Citroën, Pascal Thomas, PDG de Mappy et Frédérique Ville, directrice innovation chez Voyages-SNCF.

La matinée a été clôturée par un retour d'expérience sur le Big Data, autre enjeu central du numérique. Julien Simon, Vice-président de Criteo en charge de l'ingénierie, a présenté l'usage massif des données de navigation des internautes afin de leur proposer dynamiquement des offres promotionnelles adaptées. Les technologies Hadoop sont alors appelées à l'aide afin de traiter 6 Po de données. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez les vidéos  
de l'évènement  
sur CIO Online

Mardi 15 octobre 2013 • Paris • de 8 h 30 à 12 h 30

# AGILITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

## Réagir à la vitesse du marché

Dans un contexte ultra concurrentiel, le DSI doit améliorer la réactivité de l'informatique au service de la création de valeur. Partenaire des métiers, on attend de lui qu'il réduise les délais de mise sur le marché et qu'il intègre rapidement la mobilité ou des applications de coeur d'activité.

Dans le même temps, il doit tirer le meilleur parti de l'existant et rénover son socle technologique sous l'effet du Cloud.



**INSCRIVEZ-VOUS**

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

# La grande chasse aux talents de la DSI

***Afin de disposer de professionnels de l'informatique ayant des compétences métiers, les DSI adoptent des approches radicales. Il s'agit de former, recruter ou de faire monter en compétences des équipes hybrides. Tout cela prend du temps.***

**E**n deux ans, Bill Weeks, CIO de SquareTwo Financial, a vu 70 % de son équipe de développement prendre la porte. Plus de la moitié sont partis d'eux-mêmes, les autres ont été licenciés par Bill Weeks lui-même. Cela peut sembler une catastrophe en termes de management pour cette société de recouvrements qui réalise 250 millions de dollars de chiffre d'affaires. Mais en fait, c'était la meilleure chose qui puisse lui arriver.

Il y a deux ans, l'entreprise était en pleine croissance mais l'équipe informatique était à la traîne. Le CIO voulait créer une équipe centrée sur les résultats, mais beaucoup d'entre eux refusaient de dialoguer avec les métiers. déclare Bill Weeks. « *C'est exactement à l'inverse que je crois.* »

## ***Des informaticiens qui ont le sens du business***

Une récente étude d'IDG, menée auprès de 696 responsables IT ou Business, a montré que pour la majorité des répondants, les équipes IT doivent avoir le sens du business, doivent collaborer et être innovants. Reste que c'est un problème de trouver ces personnels « hybrides » qui combinent des compétences techniques et le sens du business. Beaucoup d'informaticiens ont une vision traditionnelle de leur rôle : preneurs d'ordres plutôt que des partenaires du business.

Ce problème des compétences n'a rien de nouveau. Mais après dix ans de questionnement, il est clair que le changement n'est pas en route. Les écoles de formation ne vont pas multiplier les profils parfaits d'informaticiens, et les gens du métier qui connaissent la technologie ne vont pas poser en masse leur candidature à des postes d'informaticiens. Les développeurs et les spécialistes des Data Warehouse ne vont pas soudainement arriver à leur travail en se transformant en stratèges métiers.

Face à ce problème, des DSI prennent le sujet à bras le corps. Certains licencient les personnes qui ne peuvent pas s'adapter ou ils modifient leur manière de recruter. D'autres encouragent leurs équipes à s'intéresser plus au métier ou bien recrutent pour l'informatique des personnes venues du métier. Parfois, cela marche et d'autres fois, cela ne marche pas. Mais de toute façon, les DSI n'ont pas le choix vu ce que le métier attend d'eux.

## ***Avoir le sens du business prend des années***

Mais pourquoi ne pas tout simplement embaucher des personnes à la fois informaticiens et business ? Parce qu'ils n'existent pas à l'état naturel. « *Avoir le sens du métier cela prend des années, à travailler côté métiers, généralement à un niveau suffisamment élevé afin d'avoir une vue large et transverse sur les différentes fonctions* » commente Dave Smoley, un DSI expérimenté, anciennement DSI de Flextronics International et depuis peu DSI de la compagnie pharmaceutique AstraZeneca. Il complète : « *et comme la compétence technique provient d'années d'expérience et de formation en maths, sciences et technologies, il est rare d'avoir les deux profils dans une seule et même personne.* »

Prendre des gens du business pour les former à l'informatique, cela marche, mais leur compétence technique peut être peu profonde. Imprégner des techniciens avec un point de vue métier est difficile. « *Il est difficile pour des techniciens, même des cadres ou des managers seniors, de penser de la même manière qu'un responsable business* » estime Tri Takai, DSI du département de la défense (DoD). « *Ils ont tendance à voir les choses depuis leur propre perspective.* »



Raja Musunuru, DSI du Steritech Group, explique: « *Je suis un ingénieur, et j'ai tendance à tout voir comme des problèmes à résoudre.* » Si cela marche bien dans ce cas, « *ce n'est pas une recette infallible pour créer de la valeur business* » reconnaît-il.

### **Chacun doit comprendre ce que veut le métier**

Quand Bill Weeks est arrivé en tant que CIO chez SquareTwo Financials, seulement deux cadres de la DSI travaillaient en direct avec les métiers. « *Les autres recevaient leurs consignes, c'était un énorme goulet d'étranglement, qui étouffait la créativité et la collaboration.* » Il a alors expliqué à ses équipes qu'il attendait d'elles qu'elles comprennent ce que veut le métier. Certains comprirent cette demande, en particulier les analystes métiers, qui étaient sous employés. D'autres partirent, comme de nombreux membres de l'équipe de développement. Ce n'était pas juste le fait de devoir se concentrer sur le métier qui les amena à partir, c'était la responsabilité supplémentaire qu'ils devaient assumer. « *Il y avait des gens qui s'étaient débrouillés pour se cacher* » commente Bill Weeks.

Faire partir les personnes qui ne pouvaient pas adopter un focus métier n'était que la moitié de la solution. Il fallait trouver ces fameux collaborateurs à la fois développeurs et connaissant le métier. « *Nous avons besoin d'une combinaison de compétences techniques et collaboratives* » pointe Bill Weeks. « *Et comme nous travaillons essentiellement en Java, c'était encore plus difficile.* » Le DSI mit en place les méthodes agiles qui demandent à ce que les équipes de développement travaillent de manière proche avec le métier, et il définit des analystes métiers en tant que responsables produits issus de ces équipes de développement.

### **Attirer un talent dans une petite ville**

Autre cas : la société E&J Gallo Winery, est l'un des plus grands producteurs de vin au monde. Son DSI, Kent Kushar, avait compris qu'il était temps de transformer son équipe informatique de back office, travaillant en mode réactif en un partenaire du business, proactif, tourné vers le client. Ce qu'il ne savait pas c'est s'il avait les bonnes personnes pour le faire. « *Nous savions que certains pouvaient changer, mais beaucoup n'ont pas pu le faire, malgré de nombreuses opportunités de le réussir.* »

Pour un nouveau poste, celui du représentant de l'informatique tournée vers le client, il voulait plus que quequ'un ayant un penchant pour le métier. Il voulait un diplômé d'une école business. Trouver le bon profil de MBA (Master of Business Administration) était une chose, le convaincre de venir travailler au siège de Gallo, situé à Modesto, en était une autre. « *On ne recrute pas un diplômé d'Harvard pour venir à Modesto* » dit-il. Il s'est recentré sur des universités plus modestes. « *Mon directeur financier et moi avons fait le travail de recrutement nous-mêmes* » précise-t-il. Ils ont parlé aux doyens des universités, ils ont étudié les CV. « *Et nous avons été capables d'attirer le bon talent* » conclut-il.

### **Recruter dans les PME**

De son côté, Dave Smoley, lorsqu'il recherchait des personnes capables d'intégrer son groupe des solutions globales pour les clients, voulait également des top techniciens ayant un point de vue métier. « *On les trouvait souvent dans les usines, car celles-ci sont essentiellement de petites entreprises. Et un informaticien qui y a travaillé a expérimenté la pression sur les coûts et les délais tout en étant en contact avec le client et les managers de l'entreprise* » décrit-il. Résultat, ces profils sont à la fois compétents en technique et orientés business.

Ceci dit, ils ne veulent pas tous le job. Certains sont satisfaits de leurs responsabilités actuelles. Mais pour ceux qui sautent le pas, Dave Smoley a un plan de carrière. Il leur est proposé de passer côté métier. Et dans le même temps, il recrute côté métier pour l'informatique. « *Notre objectif était d'être une destination de choix pour faire carrière pour tous les employés de Flextronics* » dit-il.

### **Ne pas surestimer les compétences des hybrides**

Un des problèmes rencontrés par Dave Smoley était le fait de surestimer les compétences techniques des gens issus du métier. « *Bien qu'il ne soit pas nécessaire d'être un technologue, il y a besoin de comprendre comment découper un projet en tâches, et les risques techniques associés* » pointe-t-il. Il faut alors des profils qui savent se tourner vers une assistance. Dave Smoley encourage les collaborateurs orientés business à passer du temps avec des technologues, dans et en dehors de la société, qu'il s'agisse de fournisseurs, de partenaires ou de pairs. ▶

A l'inverse, Tri Takai du Dod, pour sa part, encourage ses techniciens à être le plus intelligibles possibles par des non informaticiens. « Parlez comme si vous vous adressiez à votre tante Linda » conseille-t-elle. Elle demande également à ses collaborateurs directs de lui parler de leurs projets en cours non en termes techniques mais en termes de bénéfices business attendus.

Chez SquareTwo Financials, il a fallu du temps pour que les informaticiens soient à l'aise avec les discussions métiers. « Il est difficile pour un développeur de dire 'je vais vous montrer ce que fait mon produit d'une manière compréhensible par un responsable métier', à la place de 'j'ai écrit ce code de telle manière, et voici mes lignes SQL' » souligne Bill Weeks. Ce DSI aura déjà passé trois ans à créer une organisation orientée business.

### ***Ce que vous faites est important***

Au final, il ne s'agit pas cependant de se débarrasser des techniciens. « Le succès d'une DSI passe par une organisation qui mêle des techniciens et des gens orientés vers le métier. Ces derniers guident les premiers en les aidant à comprendre comment ils s'insèrent dans le business, et pourquoi ce qu'ils font est important. Dans le même temps, les gens orientés métiers doivent comprendre les feuilles de route techniques et les expliquer au métier. C'est un défi permanent » conclut Dave Smoley. ■

Traduit de The Great Talent Hunt de Stephanie Overby, CIO.com

## L'espace "Actualité juridique des DSI"

CIO-Online vous propose un espace dédié à l'actualité juridique des DSI et des managers IT. Il est réalisé en partenariat avec le cabinet Féral-Schuhl Sainte-Marie et Maître Féral-Schuhl, auteure de "Cyberdroit", batonnière élue du barreau de Paris.

Retrouvez dans cet espace l'essentiel de l'actualité du domaine et inscrivez-vous à la newsletter mensuelle.

ACTUALITE | PAROLES DE | EXPERTISES | CIO TV | CONFERENCES | LIVRES BLANCS | PARTNER ZONE | NEWSLETTER | RSS Rechercher  OK

### L'actualité juridique des DSI

**CIO** cio-online.com  
MANAGEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION

en partenariat avec  
**Maître Christiane Féral-Schuhl**  
et le Cabinet  
Féral-Schuhl / Sainte-Marie

**CYBERDROIT**  
le cabinet à l'épreuve de l'Internet

#### Le BYOD maîtrisé

**Etienne Papin - Avocat associé du cabinet Féral-Schuhl / Sainte-Marie**

Bring Your Own Device. Derrière cette expression - qui ne connaît pas encore son équivalent en français - se cache une pratique qui soulève de nombreuses questions au sein des DSI. Quels sont les risques ? Quelles sont les obligations de l'entreprise et du salarié ? Que dit la loi ?

Tribune rédigée en collaboration avec Justine Sinibaldi, avocate du Cabinet Féral-Schuhl / Sainte-Marie.

[Lire la suite](#)

---

**11/03/2013 - Examen par l'administration fiscale de fichiers externalisés**

Dans un arrêt du **26 février 2013**, la Cour de cassation a jugé que les opérations de visites et saisies par les agents de l'administration fiscale, visées à l'article L.16B du livre des procédures fiscales, impliquaient « la possibilité d'examiner en ce lieu tous les documents et supports d'information susceptibles d'y être consultés et exploités ». Dès lors que les fichiers sont accessibles depuis les locaux visités, même si leur hébergement est externalisé, ils peuvent être examinés par les agents de l'administration.

Pour lire l'arrêt sur Légifrance.

---

**11/03/2013 - Sanction de Microsoft pour abus de position dominante**

**CIO.pdf** CIO club

CONNEXION AU CIO PDF

E-MAIL :

MOT DE PASSE :

Mot de passe oublié ?

**Créez votre compte**

**CIO.pdf**

CIO est disponible au format PDF directement dans votre boîte email.

webinaire à la demande **INSCRIVEZ-VOUS**

**CIO Événements**

Chaque mois, CIO organise des événements stratégiques en matière de veille technologique.

**CIO TV**

Chaque semaine, CIO vous propose des actualités

## La génération Y défie la compréhension des managers

*Catherine Lejealle est ingénieur en télécommunications et sociologue. Elle étudie les bouleversements sociaux apportés par le digital. Elle étudie également la « génération Y » dont les modes de pensée sont en rupture par rapport aux précédents. Face à l'approche « No logo » des 30-50 ans, la génération Y construit son identité par rapport aux marques, en particulier via les réseaux sociaux.*



**CIO :** *La génération Y est-elle vraiment une génération digitale et qu'est-ce que cela implique pour les managers ?*

**Catherine Lejealle :** D'après notre étude, 70 % des membres de la génération Y renonceraient à un CDI s'ils ne pouvaient pas se connecter à Facebook durant la journée, éventuellement sur leurs smartphones personnels. La génération Y est avant tout une génération connectée en permanence à sa tribu d'amis.

De la même façon, il y a une forte porosité entre le personnel et le professionnel ainsi qu'une grande ouverture sur le monde. Cette attitude connectée n'implique pas nécessairement une perte de productivité. C'est juste une autre manière d'être.

**CIO :** *Y-a-t-il de vrais avantages à disposer de collaborateurs de la génération Y ?*

**Catherine Lejealle :** Déjà, il n'est pas nécessaire de former ses membres à la bureautique. L'utilisation des outils numériques va de soi. De la même façon, l'agilité est un état d'esprit permanent. Les membres de cette génération maîtrisent également le « narratif court » de type tweets et les processus collaboratifs en mode réactif. Ils sont adeptes de la hiérarchie plate. Réagir sur des propos d'« expert » n'est pas pour eux un signe d'orgueil : c'est juste normal.

**CIO :** *Cette remise en cause de la hiérarchie n'est-elle pas un problème ?*

**Catherine Lejealle :** Dans ma génération, en France, personne n'envisageait de contacter directement un PDG. Au mieux, on contactait sa secrétaire. Mais, avec l'e-mail, déjà, l'envoi d'un message pouvait se faire en direct. La génération Y est habituée à parler en permanence à tout le monde. Réagir peut juste signifier « je te suis » dans le sens du « I see you » du film « Avatar ».

La génération Y ne s'est pas construite en opposition à ses parents, contrairement à la précédente. C'est une génération d'enfants-rois. Mais une différence d'âge de cinq ans peut impliquer de grandes différences d'attitudes, notamment par rapport aux marques.

**CIO :** *La génération Y est-elle une adoratrice des marques ?*

**Catherine Lejealle :** Les 30-50 ans constituent une génération « no logo ». Ses membres se définissent par leurs usages culturels : des citations d'auteurs prises en devises, « génération La Boum », etc. A l'inverse, la génération Y est une génération « pro logo » dont les membres construisent leurs identités autour des marques.

Nous avons notamment mené une étude sociologique poussée (entretiens avec grille de questions, étude ethnologique de comportements...) sur une soixantaine de 18-50 ans suivant des marques sur Facebook puis nous avons mené une étude complémentaire sur des 17-30 ans.

On entend par « suivre » bien plus qu'un simple « like » peu impliquant. Un « like » signifie : « j'aime bien ce que X fait ». Point. Suivre implique au contraire d'autoriser des marques à inscrire des choses ►

dans la timeline personnelle à l'attention de ses propres amis qui pourront réagir. La spécificité initiale de Facebook a été de mélanger la partie sociabilité et la partie commerciale, ce qui développe la proximité affective avec les marques.

**CIO :** *Est-ce que cette proximité affective est réservée à quelques grandes marques qualifiées de « Love Brands » ?*

**Catherine Lejealle :** Pas du tout. Les « Love Brands » sont bien sûr concernées comme Red Bull ou Nutella. Il y a aussi le célèbre contenu ludique de Tipp-Ex avec l'ours et le chasseur [NDLR: contenu interactif viral basé sur des vidéos valorisant la marque Tipp-Ex] qui a été une grande réussite. Plus un contenu est court et ludique, plus il sera susceptible de bénéficier de viralité.

Mais toutes les marques peuvent être soutenues de la même manière, ce qui est bien entendu rassurant pour les Chief Digital Officers et les Community Managers. Nous avons fait une étude sur diverses marques impliquantes ou non, retenues plutôt après un choix rationnel ou bien au contraire sous le coup de l'émotion. Dans les quatre cadrans définis par ces deux axes (implication, « raison/sentiment »), des marques pouvaient être suivies.

Soutenir une marque, c'est affirmer un style de vie. Les fans des vêtements Royal Cheese aiment ainsi le soutien de cette marque à certains groupes de musique.

**CIO :** *Pourriez-vous détailler un exemple ?*

**Catherine Lejealle :** Une fan des chaussettes Babyfoot les soutient parce qu'elle trouve formidables ces chaussettes coûtant environ 20 euros la paire et intégrant un produit anticorrosions. A l'occasion d'un voyage à Paris alors qu'elle habite en province, elle a fait savoir qu'elle avait été voir le premier corner dans un magasin Monoprix. On est là dans une relation qui est bien au delà de l'utilitaire.

Il n'est pas ici question de collecter des coupons de réduction. C'est une vraie rupture entre la génération Y et la génération précédente à tendance No Logo.

**CIO :** *Qu'entendez-vous par une construction identitaire se basant sur des marques ?*

**Catherine Lejealle :** Il existe une sorte de hiérarchie des marques qui transparait dans la vie réelle. Il convient, pour s'intégrer au groupe, de suivre et d'adopter certaines marques. De la même façon, il s'agit de suivre certaines séries audiovisuelles (éventuellement en streaming sur le web). L'identité va être construite autour du choix opéré de marques, avec éventuellement une individualisation (la couleur des lacets de chaussures par exemple) et de séries que l'on suit.

Si l'on peut suivre des marques que l'on ne peut pas se payer, ce serait un facteur d'exclusion du groupe de ne pas suivre ou de ne pas adopter les bonnes marques voire de prétendre apprécier telle marque sans que cela soit constaté concrètement dans la vraie vie.

**CIO :** *Quelles leçons en tirez-vous pour les Chief Digital Officers et les Community Managers ?*

**Catherine Lejealle :** D'abord, rappelons-le, toute marque peut être suivie et soutenue. Il faut privilégier les contenus courts, percutants, pouvant être vus et partagés dans un temps fractionné. En particulier, comme l'accès mobile aux réseaux sociaux se fait dans les temps morts, il faut que le contenu puisse être apprécié et partagé dans ce genre de situation.

Pour en savoir plus



Retrouvez  
l'épisode 1 de Tipp-Ex  
"L'ours et le chasseur"  
sur le web



Pour en savoir plus



Retrouvez  
l'épisode 2 de Tipp-Ex  
"L'ours et le chasseur"  
sur le web



## CATHERINE LEJALLE EN BREF

Ingénieur télécom et docteur en sociologie, Catherine Lejealle a auparavant occupé des postes de directeur d'affaires chez IBM France, de chef de produit marketing chez SFR Cegetel et de directeur dans l'entité audit des risques technologiques chez Arthur Andersen entre 1990 et 2000.

Actuellement professeur associé à l'ESG Management School, elle est co-titulaire de la chaire Digital Business. Ses sujets de recherche sont les usages des nouvelles technologies dans l'optique de la sociabilité médiée, des pratiques ludiques et culturelles et enfin, du cross canal et des marques : mobilité et nomadisme, jeux sur mobile, sites de rencontres, usage de

Facebook par la génération Y, suivi de marques sur Facebook et impact sur le lien avec la marque et l'expérience consommateur, le cross canal et l'impact du mobile, usage du mobile par les cadres français et américains avec impact sur la frontière entre vie privée et vie professionnelle et sur les processus de travail, usages de la fibre optique et rentabilité des investissements, droit à l'oubli et traces numériques... ■

Pour en savoir plus



Retrouvez  
la Chaire  
Digital Business  
de l'ESG  
sur  
le web



Pour en savoir plus



Retrouvez la tribune de  
Catherine Lejealle  
« A qui profite  
le passage de l'ADSL  
à la fibre optique ? »  
sur [reseaux-telecoms.net](http://reseaux-telecoms.net)



Bien entendu, il faut étonner. Le produit ne doit pas être poussé en mode réclame mais on doit construire quelque chose autour du produit. Encore une fois, le cas Tipp-Ex avec l'ours et le chasseur est un excellent exemple.

La marque doit également créer du lien pour créer une communauté. Celle-ci n'est pas seulement une collection d'individus. Il peut notamment être pertinent de panacher le off-line et le on-line. Par exemple, une marque d'appareils photos peut organiser une sortie thématique. Le « faire quelque chose » sera toujours mieux que le « dire quelque chose ». Pour résumer, je vais reprendre l'expression d'une des personnes que nous avons interrogées : un bon DJ fait danser mais ne se met pas en avant. Un bon Community Manager fait de même.

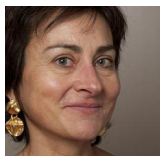
**CIO** : Les marques utilisent de plus en plus de données personnelles. Quelle est l'attitude de la génération Y vis-à-vis du droit à l'oubli et du datamining comportemental ?

**Catherine Lejealle** : Nous sommes en train d'étudier le sujet et les résultats complets devraient être disponibles dans environ un an. Mais on peut déjà repérer quelques idées fortes.

Les risques en ligne identifiés par nos sondés relèvent de la délinquance : usurpation d'identité, fraude à la carte bancaire... Mais pour la génération Y, le droit à l'oubli, le big data, le datamining comportemental, etc. sont des non-sujets. Il ne semble y avoir pour ceux qui appartiennent à cette génération, à ce stade de nos travaux, aucune perception de la valeur des données personnelles. Par exemple, pour les personnes interrogées, le droit à l'oubli, c'est le droit de faire disparaître de sa page Facebook toute trace d'un ancien petit copain quand on en a changé. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez l'interview de  
Catherine Lejealle  
« Les utilisateurs du THD  
en attente d'innovations  
de rupture »  
sur [CIO Online](http://CIO Online)



Mardi 26 novembre 2013 • 8 h 30 à 12 h 30 • Paris

# TRANSFORMATION DE LA DSI

## Refondre l'IT pour accompagner la transformation de l'entreprise

Le poids de l'existant et la résistance au changement bloquent la création d'une DSI efficiente. Face aux enjeux, le leadership du DSI doit permettre de créer une informatique innovante créatrice de valeur ajoutée business.

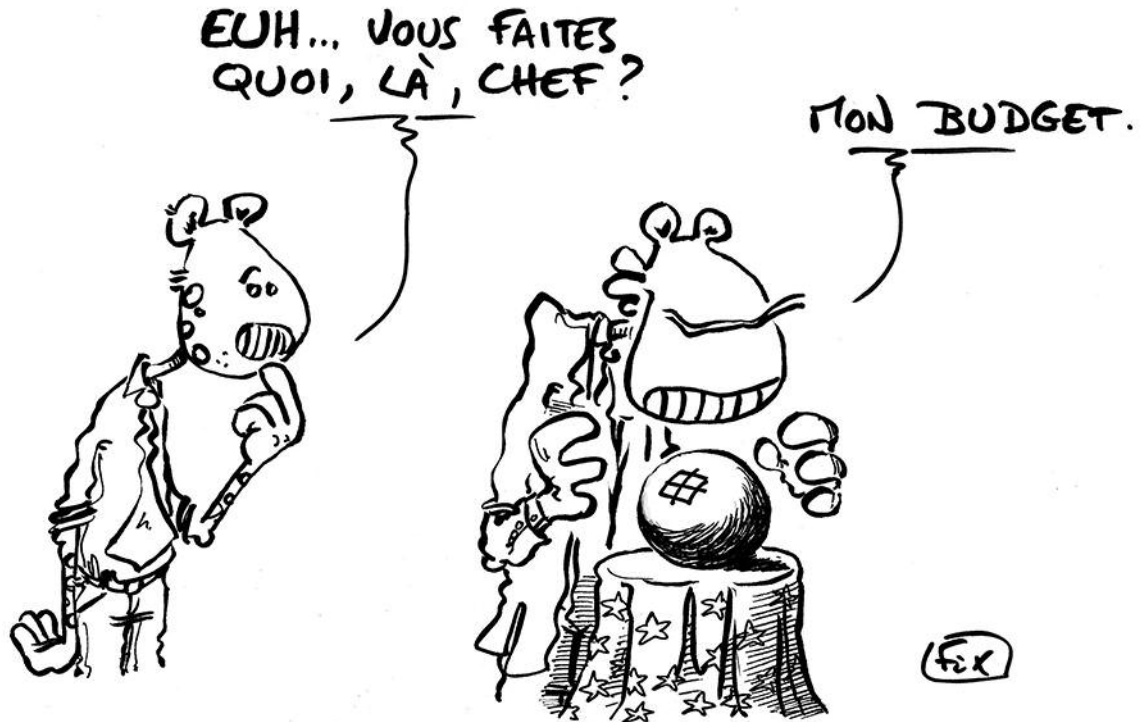
Le succès passe par l'adoption des vagues technologiques pertinentes et le déploiement de l'organisation IT adaptée, transformant la DSI en ensemblier, courtier de solutions internes ou externes.



**INSCRIVEZ-VOUS**

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

## SAVOIR DÉFINIR LE BON BUDGET POUR GARANTIR LA QUALITÉ



## CIO EVENEMENTS 2013

*Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2013 sur [cio-online.com](http://cio-online.com)*

24 septembre 2013

### **LE DECISIONNEL A L'HEURE DE LA PERTINENCE METIER**

*La gouvernance et la visualisation des données sous l'effet du Big Data*

15 octobre 2013

### **AGILITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION**

*Réagir à la vitesse du marché.*

27 novembre 2013

### **TRANSFORMATION DE LA DSI**

*Refondre l'IT pour accompagner la transformation de l'entreprise*

## SOMMAIRE N° 66 - JUIN 2013

**RETOUR D'EXPÉRIENCES: Bâtir le système d'information de l'entreprise numérique**

**CARRIERE: Les enjeux de la DSI d'une entreprise en transformation**

**FACE AUX METIERS: L'évolution des compétences des équipes de la DSI**

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

#### **Une publication de :**

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

**Directeur de la rédaction :** Jean-Pierre Blettner • [jpblettner@it-news-info.com](mailto:jpblettner@it-news-info.com)

**Principaux associés :** Adthink Media et International Data Group Inc.

**Président :** Bertrand Gros

**Directeur de publication :** Marc Lavigne Delville

**Directeur général :** Jean Royné

**Président du groupe Adthink Media :** Sylvain Morel

#### **Réalisation :** Rémy Beaudégel

SEPIA Studio - 6 rue Jules Simon 92100 Boulogne

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

#### **Durée de la société :**

jusqu'au 7 septembre 2106

**Siret :** 500 034 574 00029 RCS Nanterre