

## ÉDITO

**A**

*force de répéter que le DSI doit être un manager, le voici bombardé chef d'entreprise.*

*Pourtant, même s'il gère les ressources humaines ou financières, la stratégie, le marketing de sa DSI, cela n'empêche pas les membres du Comex de le percevoir trop souvent comme le geek de service. Le décollage du numérique peut lui ouvrir de nouvelles portes ou le renvoyer définitivement aux salles serveurs.*

## SOMMAIRE

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

**Gérer la DSI comme une entreprise** p. 1 à 8

## GESTION DE CARRIÈRE

**Le secret du succès du DSI : faire faire son travail par son adjoint** p. 11 à 12

## INTERNATIONAL

**Ce que vous devez vraiment savoir sur la gestion des risques** p. 13 à 14

## SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

**« L'avenir de la France dans le numérique passe par le culturel »** p. 15 à 28

**HUMEUR** p. 19

## RETOUR D'EXPÉRIENCES

## Gérer la DSI comme une entreprise

*Optimiser les dépenses informatiques, ce n'est pas seulement les réduire. Il faut aussi augmenter la valeur produite pour le même coût. La direction des achats accompagne alors la DSI afin qu'elle soit gérée comme une entreprise autonome.*

Après des années de crise, il est encore possible d'optimiser les dépenses informatiques. Surtout, optimiser n'est pas que réduire les coûts. La création de valeur supplémentaire pour un prix identique est aussi demandée.

Chaque entreprise prend le taureau par les cornes et déploie des modes de travail adaptés. Massification des achats, sourcing diversifié, et suivi des budgets sont mobilisés. C'est ce que l'on constate à l'écoute de responsables IT de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB), BNP Paribas Investment Partners, La Mutuelle Générale, le GIE MMA SI, le Service des achats de l'État et le laboratoire de biotechnologies Ipsen.

### *Gérer une DSI comme une entreprise*

Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB) a réduit son budget IT de près de 100 millions d'euros par an. **Eric Baudson\***, **Directeur des opérations de CACIB** témoigne de l'expérience de son entreprise sur la convergence de pratiques pour piloter le budget de la DSI.

#### 6 MANAGERS IT TÉMOIGNENT

**Eric Baudson**

Crédit Agricole Corporate  
and Investment Bank

**Pierre-Yves Argoud**

BNP Paribas  
Investment Partners

**Eve Dos Santos**

La Mutuelle Générale

**Eric Heissat**

GIE MMA SI

**Hervé Le Dù**

Service des achats de l'État

**Audrey Nouillant**

Ipsen

**CRÉDIT AGRICOLE CORPORATE AND INVESTMENT BANK**

- ◊ Absence initiale de suivi budgétaire
- ◊ Mise en œuvre d'outils de pilotage strict
- ◊ Quantification des tâches en monnaie, non en jours.homme
- ◊ Dialogue des parties prenantes autour de tableaux de bord partagés

**GIE MMA SI**

- ◊ Entité autonome du groupe MMA gérant l'informatique comme une entreprise
- ◊ Stratégie d'allocation de ressources en interne ou en externe selon des critères précis
- ◊ Plan de recrutement de jeunes diplômés en partenariat avec une SSII

**BNP PARIBAS INVESTMENT PARTNERS**

- ◊ Filiale de BNP-Paribas implantée dans 42 pays issue de multiples rachats
- ◊ Des systèmes d'information marqués par ces consolidations multiples
- ◊ Application d'une politique de Sourcing rigoureuse

**SAE (SERVICE DES ACHATS DE L'ÉTAT)**

- ◊ Direction « groupe » des achats de l'Etat
- ◊ Pilotage des achats de tous les ministères
- ◊ 2 milliards d'euros d'achats IT par an
- ◊ Volonté de redonner des marges de manœuvre budgétaires au DSI

**LA MUTUELLE GÉNÉRALE**

- ◊ Ancienne mutuelle des PTT désormais ouverte au grand public
- ◊ Création d'un service achats au sein même de la DSI
- ◊ Montée en compétences des acheteurs et des juristes face aux nouveaux types de contrats (SaaS...)

**IPSEN**

- ◊ Laboratoire français de biotechnologies
- ◊ Promouvoir la valeur ajoutée de la fonction achat au travers de success stories
- ◊ Intervenir le plus en amont possible pour maximiser la baisse des coûts et la génération de valeur



## Le DSI est un gestionnaire comme les autres

**Eric Baudson**

Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB)

Le premier constat qu'il convient de faire, c'est bien sûr que le DSI se doit d'être un gestionnaire comme les autres. « *Quand on y réfléchit, la DSI est une petite entreprise et on doit y gérer un bilan, avec d'un côté des actifs, c'est-à-dire le système d'information, l'expérience acquise, etc., et de l'autre un passif, c'est-à-dire l'obsolescence, la dette technique, etc.* » explique Eric Baudson.

Et comme toute entreprise, la DSI doit gérer son compte d'exploitation où, chaque année, les charges augmentent. Cette augmentation provient de l'accroissement des besoins - en espace de stockage par exemple - et de la gourmandise des fournisseurs qui augmentent leurs prix. Eric Baudson avertit : « *il faut limiter cette tendance des budgets à tendre vers l'infini.* »

Par ailleurs, le DSI devient de plus en plus un ensemble de prestations qui peuvent être réalisées en interne comme en externe en alliant nearshore, offshore ou onshore. A lui de réaliser les bons arbitrages pour aboutir à un équilibre optimal.

## La DSI est perçue de façon schizophrénique

Pourtant, encore très souvent, les autres directions sont persuadées que les DSI ne savent que dépenser de plus en plus. « *Il faut tuer cette schizophrénie* » insiste Eric Baudson. Même si cette réputation n'est pas toujours sans fondement. Eric Baudson se souvient ainsi qu'à son arrivée en poste, « *il n'existait aucun outil de pilotage budgétaire* ».

Même la quantité de ressources humaines employée n'était pas connue avec certitude. Alors même que, dans une banque, le respect du budget est sacré, Eric Baudson a dû, un mois après sa prise de fonction, expliquer à sa direction que le budget allait être dépassé de 20 %. « *Ca ne s'est pas bien passé* » confesse-t-il aujourd'hui avec un sourire. Du coup, une batterie d'indicateurs et des outils de pilotage ont été mis en place.

Première bonne pratique : CACIB établit mensuellement un suivi du budget prévisible sur les 200 à 300 projets en cours et calculé en euros. « *Et pas en jours.homme* » insiste Eric Baudson. En fonction de ce prévisionnel, il est possible de constater quels sont les projets qui ont des problèmes et de voir comment les soutenir efficacement pour atteindre un respect budgétaire en fin d'année. Deuxième bonne pratique, la quantité de ressources humaines employée, sous quelque forme que ce soit, est vérifiée également mensuellement. ▶



## Les qualités d'un gestionnaire font partie du profil des DSI depuis longtemps

**Eric Baudson**

Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB)

Ces deux actions ont l'air d'être simples mais leur mise en œuvre n'est pas évidente. Il a ainsi fallu près d'un an et demi pour que les chefs de projets arrêtent de parler en francs pour passer en euros. Or seul un vrai suivi budgétaire en euros est capable de garantir le respect de la stratégie de sourcing.

### *La transparence comme règle de vie*

Mettre en place un bon suivi budgétaire en euros a permis à la DSI d'entamer un dialogue apaisé avec la direction générale et la direction financière. Mais en toutes choses l'excès nuit. Eric Baudson admet ainsi : « *il y a eu un effet pervers, c'est que parfois certains chefs de projets se sont trop focalisés sur le budget et plus assez sur le fond.* »

Dernier point défendu par Eric Baudson, il faut communiquer autour des projets. Un des outils mis en place est un tableau de bord où, à l'aide de feux tricolores, le promoteur d'un projet note l'équipe IT et l'équipe métier note son sponsor. Le croisement des points de vue facilite le dialogue, parfois animé, entre équipes IT et métier, et, partant, le règlement des problèmes.

Du coup, la DSI a obtenu de pouvoir investir pour atteindre ses objectifs. Mais il reste une question à laquelle la réponse factuelle demeure complexe : est-ce que l'on en a pour son argent ? Est-ce que la DSI est efficiente ? Même Eric Baudson s'avoue incapable de répondre de manière objective à une telle question d'un responsable métier. Ce que doit être la productivité d'un informaticien demeure difficile à établir.

### *Optimiser malgré les revendications des métiers*

Les responsables métiers sont parfois eux-mêmes à l'origine de situations non-optimales et d'un émiettement de l'informatique. Le remède consiste alors à centraliser là où cela est facile, externaliser les tâches de base en s'appuyant sur les bons partenaires et enfin internaliser certaines compétences importantes afin de les conserver.

Prenons l'exemple d'un autre groupe financier. BNP Paribas Investment Partners (BNPP IP) est la filiale de gestion d'actifs du groupe bancaire BNP Paribas. Elle est implantée dans 42 pays et issue de multiples consolidations et rachats. Elle emploie cinq mille collaborateurs. De plus, il existe de multiples entités dépendant de BNP PIP commercialisant des produits financiers. Le principe est cependant de piloter les applications informatiques à partir des requêtes métiers.

« *Au bout d'un certain nombre d'années, on s'est donc retrouvés avec une informatique mondiale répartie et peu intégrée* » soupire **Pierre-Yves Argoud, directeur de la production et infrastructure chez BNP Paribas Investment Partners**. Ses missions concernent les services transversaux aux équipes métiers. Cela comprend la gestion des infrastructures et des applications IT, c'est-à-dire la production, et la partie des développements logiciels qui est réalisée en offshore. Une autre équipe est responsable des développements logiciels réalisés sur les sites de BNPP IP.

Depuis le rachat de Fortis, il y a quatre ans, la situation devenait trop complexe. Le groupe financier a donc lancé une vaste campagne d'optimisation de son système d'information.

### *D'abord le simple, le compliqué ensuite*

Pierre-Yves Argoud admet volontiers que le « facile à faire » a été réalisé en premier, par exemple : « *nous avons consolidé les infrastructures en un ensemble unique, avec deux datacenters à Bruxelles au lieu de douze dans le monde* ». Le développement applicatif a été externalisé dans une entité spécifique, BNP Paribas Partners for Innovation (BP2I), commune à tout le groupe BNP Paribas et co-entreprise gérée avec IBM.

Ce qui était plus complexe à optimiser a été traité dans un second temps. Cette complexité était liée au fait qu'il y avait soit de forts enjeux métiers soit des risques pour le groupe. « *Nous avons commencé à lancer des chantiers d'externalisation de briques de production* » note Pierre-Yves Argoud. Par exemple, le monitoring des infrastructures Windows, un bon millier de serveurs, a ainsi fait l'objet d'une externalisation. Il en est de même pour des applications de middleware. D'autres briques sont en train d'être examinées.

Pierre-Yves Argoud prévient cependant : « *Je ne prends pas n'importe quelle entreprise pour externaliser ainsi des briques mais seulement les plus grands du marché, surtout parce qu'il faut une relation de confiance* ». La production est en effet une prestation dans la durée où la fiabilité est impérative. Son externalisation est donc beaucoup plus engageante que celle de ►

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo l'intervention d'Eric Baudson CACIB sur CIO Online





## Nous avons commencé l'optimisation par le facile à faire avant d'attaquer le complexe

**Pierre-Yves Argoud**  
BNP Paribas  
Investment Partners

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
**Pierre-Yves Argoud**  
BNP Paribas  
Investment Partners  
sur **CIO Online**



la réalisation d'un projet où, au pire, il y aura du retard sur une mise en route d'une évolution applicative. Externaliser implique de respecter des exigences élevées et la transformation induite n'en est que plus profonde.

« *Ce que me demande mon comité exécutif, c'est de la fiabilité 24 heures sur 24, 7 jours sur 7* » rappelle Pierre-Yves Argoud. Le support doit être sans reproche : réalisé en trois langues, français, anglais, flamand. Les indicateurs clés de performance (KPI) et les engagements de niveaux de service (SLA) doivent être documentés.

De plus le risque doit être maîtrisé, avant les coûts. Pierre-Yves Argoud confirme : « *ces points définissent les priorités de mon comité exécutif. Le budget ne vient qu'en deuxième lieu, juste après, même si on me demande d'y réaliser des efforts* ». L'optimisation des évolutions applicatives est contrôlée en direct par le comité exécutif de BNP-PIP, puisque le budget des projets lui est soumis pour validation. A l'inverse, côté production, l'optimisation budgétaire est entre les mains de Pierre-Yves Argoud.

### Des partenariats globaux

Pour y parvenir, celui-ci scelle des partenariats globaux avec des acteurs mondiaux qui fournissent des services sur la durée et non des prestations au coup par coup. Les indicateurs clés de performance sont, pour la plupart, des indicateurs métiers et non des indicateurs techniques. « *Tout est documenté. Des pénalités sont appliquées quand les critères ne sont pas respectés* » décrit Pierre-Yves Argoud.

Du coup, la DSI est réellement transformée. Les salariés internes de BNP Paribas ne sont plus affectés à des tâches basiques de surveillance d'indicateurs, ces tâches étant externalisées. Pierre-Yves Argoud se réjouit : « *nous les montons en valeur* ».

Au final, le budget d'exploitation a pu être diminué de 25 %. « *En fait, même si cela doit paraître hérétique à certains, un tel résultat s'obtient assez facilement, en le décidant* » estime Pierre-Yves Argoud. En revanche, les diminutions régulières de 5 % par an, ensuite, sont beaucoup plus complexes à réaliser.

Dans le même temps, dans le cadre de la stratégie globale de la société, il a été enclenché une phase d'internalisation des compétences. Il s'agit de ré-internaliser les ressources localement dans certaines grandes villes dans le monde. Il y aura donc une augmentation des effectifs internes.

Cette démarche de ré-internalisation provient du besoin de stabiliser les compétences, car il y a une rotation trop rapide des personnes dans certaines régions du monde. De plus, certaines compétences peuvent être moins chères en interne plutôt qu'en mode régie.

Autre raison qui pousse à ré-internaliser dans certains cas : la nécessité de disposer de managers en interne de niveau CMMI3 afin de réaliser la gestion de la qualité en offshore. Les équipes des SSII indiennes savent travailler en CMMI mais elles interviennent sur le bas du cycle en V, pour ce qui concerne les spécifications détaillées. Les équipes de BNPP IP interviennent sur le haut du cycle en V, pour l'expression des besoins et la mise en production.

### Une organisation centralisée des achats IT

Pour optimiser les budgets IT, une bonne pratique est de mettre en œuvre une centralisation des achats IT et de n'accepter aucune dérogation. De plus, il est nécessaire de disposer d'une analyse des coûts qui soit commune à tous les intervenants, au travers d'une méthode reconnue de type ABC (Activity Based Costing). ▶

## GÉRER LES RESSOURCES HUMAINES : GÉRER DE L'HUMAIN ET GÉRER DES RESSOURCES

Pour Eric Baudson, directeur des opérations de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB), une bonne analyse budgétaire en euros implique d'y intégrer la force de travail. CACIB a conçu un budget alliant 40 % de ressources internes, 30 % d'off-shore et 20 % de prestataires. Le seul recours à l'off-shore permet d'entrée de jeu d'économiser 35 millions d'euros par an sur un budget de développement de 150 millions. Cette introduction de l'off-shore a bouleversé les méthodes de travail quotidiennes. Mais tout n'était pas réglé pour autant. Ainsi, par exemple, les grilles classiques de rémunérations ne

permettent pas de reconnaître l'expertise d'un informaticien sans lui donner de charge managériale. Or cette charge managériale n'est pas forcément souhaitée ni pertinente, tant pour l'expert si être manager ne l'intéresse pas que pour les équipes qui vont se retrouver sous une telle responsabilité. « *Nous avons donc mis en place un parcours de carrière pour les experts sans tomber dans ce travers* » indique Eric Baudson. Mais résumer les compétences d'une DSI dans un référentiel unique avec des parcours de carrière est loin d'être simple. Cette révolution n'est pas encore achevée. ■



**Nous devons optimiser le budget IT qui représente une part importante de nos frais généraux**

**Eric Heissat**  
GIE MMA SI

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
**Eric Heissat**  
GIE MMA SI  
sur **CIO Online**



Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
l'interview  
de **Eric Heissat**  
sur **CIO Online**



La mutuelle MMA possède ainsi son GIE dédié au système d'information. Entité autonome, le GIE s'occupe non seulement du système d'information lui-même mais également de ses ressources propres, notamment des 800 collaborateurs qui y travaillent. Il se doit donc de contrôler sa gestion comme toute entreprise.

**Eric Heissat, directeur Gestion et Ressources du GIE MMA SI**, gère ainsi un budget de 100 millions d'euros par an. « *Les coûts informatiques représentent une part importante des frais généraux de MMA et nous devons donc les optimiser* » explique-t-il.

### **Optimiser le sourcing**

Le premier axe d'optimisation est le Sourcing. Comme Eric Heissat le relève, « *avoir en main tous les leviers qu'ils soient RH, IT ou contrôle de gestion, permet d'effectuer les bons choix d'allocation de ressources* ». En particulier, le GIE MMA SI peut prévoir ses besoins dans les années futures et réaliser une véritable Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC).

Le principe est donc de mixer des ressources internes et des prestataires extérieurs en fonction des expertises pertinentes à disposer ou non sur de nombreuses années. Les renforts extérieurs permettent également d'assumer de grands programmes de transformation du système d'information.

En général, les prestataires opèrent dans le cadre de contrats au forfait. Ils appartiennent à des sociétés d'une certaine importance et qui connaissent bien le système d'information de MMA. Cette connaissance leur permet d'apporter une contribution pertinente. La deuxième bonne pratique mise en œuvre est la centralisation complète des achats. Le GIE est ainsi en charge de la totalité des achats IT, y compris des terminaux de type iPad ou iPhone, dont 1 300 sont déployés à ce jour dans le groupe, ou, bien entendu, des logiciels en mode SaaS.

### **D'abord bien connaître ses coûts**

Bien entendu, aucune optimisation n'est possible si les coûts ne sont pas parfaitement connus. Dès lors, il existe une troisième bonne pratique, « *pour connaître, comprendre, analyser et partager nos coûts complets, nous avons mis en place la méthode ABC* » pointe Eric Heissat. La connaissance des coûts est partagée par tous les acteurs sur les mêmes bases. Cela permet de prendre des décisions plus éclairées, notamment lors du choix entre la réalisation en interne ou l'externalisation. Cette approche a notamment été utilisée pour décider de ne pas externaliser la messagerie.

Eric Heissat se souvient : « *Un éditeur de logiciels en mode SaaS bien connu est venu nous proposer de reprendre notre messagerie avec un coût à la boîte aux lettres. Nous, de notre côté, nous savons exactement, grâce à la méthode ABC, combien coûte la messagerie à laquelle contribuent 25 activités disposant chacune de ses ressources. La solution externalisée n'était en fait pas compétitive.* »

La méthode ABC est également un outil objectif pour discuter avec les métiers. Il arrive que certains services proposés soient en sur-qualité par rapport aux attentes des métiers et donc avec un coût optimisable. « *C'est notamment le cas pour l'assistance* » reconnaît Eric Heissat.

Regrouper les achats est une bonne pratique qui peut encore être étendue. Les mutuelles MMA, GMF et MAAF se sont regroupées au sein de Covea. Cette entité est en train de mettre en place des processus optimisés et communs d'achat, pour tous les achats et bien au delà des seuls achats informatiques. Les acheteurs des trois mutuelles disposeront bientôt d'un reporting commun par fournisseur afin de massifier les achats. Ce reporting permettra de valoriser aisément le gain de valeur lié à l'emploi de cette méthode d'achat. Le système d'information et les contrats-types seront également communs.

### **2 milliards d'euros d'achats pour les ministères**

Consolider et mutualiser les achats est une formule également mise en œuvre au sein de l'état. C'est le principe du SAE (Service des achats de l'État). Si celui-ci ne remplace pas chaque service achat de chaque ministère ou de chaque administration, il a un rôle de coordination et de regroupement de certains achats réalisés en communs.

**Hervé Le Dû, responsable du domaine informatique du SAE** gère ainsi environ deux milliards d'euros d'achats par an. Il se souvient : « *Le SAE a été créé en 2009. Mais la réflexion* ▶



## L'Etat doit tirer parti de sa puissance d'achat

Hervé Le Dù  
SAE

à son sujet date du début des années 2000. Son objectif est simple : faire en sorte que l'Etat tire parti de sa puissance d'achat pour faire au moins aussi bien que le privé ».

La mission du SAE est opérationnelle car le service établit les stratégies, passe des contrats cadres, et établit des contrats mutualisés entre les ministères. Le SAE amène également la professionnalisation du métier d'acheteur au sein du secteur public. « A quelques exceptions près, il n'existe pas aujourd'hui d'acheteur au sein des organismes d'Etat, du moins au sens que l'on donne à ce mot dans le privé ou au SAE. L'acheteur public est en effet, le plus souvent, un juriste qui vérifie juste la conformité des procédures au Code des Marchés Publics » regrette Hervé Le Dù.

### Dépasser un fonctionnement séculaire

Les relations entre le SAE et les acheteurs des ministères peuvent être assimilées à celles d'un groupe privé avec ses filiales. La création du SAE brise un mode de fonctionnement séculaire en silos. Au niveau des systèmes d'information, un schéma similaire a été mis en place avec, il y a un an, la création de la DISIC (Direction Interministérielle aux Systèmes d'Information et de Communication).

L'UGAP (Union Générale de l'Achat Public) est un des outils à disposition du SAE pour mener sa politique. Mais les deux organismes n'ont de lien réel qu'au travers de la gouvernance générale des achats publics. L'UGAP est en effet une centrale d'achats opérant dans l'achat-revente au bénéfice d'un périmètre très large, comprenant aussi notamment les collectivités territoriales.

### Acheteur et DSI : l'alliance sacrée

Comme dans tous les secteurs, la performance des achats IT publics repose sur une synergie entre les différents acteurs impliqués : la DSI maîtrise d'oeuvre, la DISIC, la direction métier maîtrise d'ouvrage, l'acheteur de l'organisme public concerné qu'il s'agisse d'un ministère, d'une administration ou d'un établissement public, le SAE et les directions juridiques pour garantir la sécurité juridique via la conformité au Code des Marchés public.

Alors que le contexte budgétaire est très tendu, l'acheteur est l'allié objectif du DSI. « Notre intervention permet au DSI de retrouver des marges de manœuvre sur achats » souligne Hervé Le Dù. Le SAE peut ainsi contribuer à massifier les achats de l'Etat en termes de matériels par exemple. De même, au niveau des achats de prestations comme l'infogérance ou ►

## OPTIMISER LES DÉPENSES EN 10 BONNES PRATIQUES

- 1 **Mettre en place des indicateurs objectifs.** Connaître les dépenses poste par poste, fournisseur par fournisseur, avec leurs justifications, est une première étape indispensable.
- 2 **Connaître ses coûts complets.** Une méthode telle qu'ABC notamment donne précisément le coût complet de chaque service rendu. Ce coût total doit être pris en compte avant toute externalisation, qui peut ne pas se révéler si avantageuse que cela.
- 3 **Suivre le budget financièrement.** Un budget, c'est de l'argent, pas des jours.hommes. Tout suivi doit se faire sur un plan financier afin de comparer les différentes possibilités, notamment entre service interne ou externe.
- 4 **Se garder de se focaliser sur son seul budget.** Dépenser de l'argent se justifie par un but à atteindre. Toute optimisation doit donc se faire en gardant l'objectif en cible.
- 5 **Optimiser les coûts à la source.** Une manière efficace de réduire drastiquement les coûts est de prendre le problème à la source. Par exemple, une mutualisation permet de supprimer certains coûts par le biais d'un simple regroupement associé à un dé-doublonnage des fonctions.
- 6 **Placer des gardes-fous.** Une fois une stratégie mise en place, avec des règles précises, refuser les passe-droits, même pour les VIP de l'entreprise.
- 7 **Professionnaliser la fonction achat.** Etre acheteur est un métier comme un autre, avec ses compétences propres. Celles-ci doivent être reconnues.
- 8 **Savoir collaborer.** La DSI doit collaborer avec la Direction des Achats, les directions métier clientes et la direction juridique, afin d'optimiser au mieux ses coûts.
- 9 **Ecouter ses fournisseurs.** Discuter avec les fournisseurs en amont permet de connaître les opportunités sur le marché voire de co-innover.
- 10 **Développer la valeur.** Une démarche achat ne vise pas seulement à couper les coûts mais peut aussi à développer une valeur nouvelle.

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
**Hervé Le Dû**  
 SAE  
 sur **CIO Online**



la TMA, les marchés peuvent être regroupés entre les ministères. Les gains ne se font pas seulement sur la massification mais aussi grâce à la diffusion des bonnes pratiques. Hervé Le Dû constate : « *nous sommes encore largement en fonctionnement vertical et les bonnes pratiques des meilleurs acheteurs dans tel ou tel ministère ne se diffusent pas forcément très naturellement* ».

La culture juridique régaliennne séculaire des acheteurs publics peut être préjudiciable à un bon achat. Parmi les bonnes pratiques, Hervé Le Dû recommande donc de s'ouvrir au dialogue avec les fournisseurs car imposer un cahier des charges précis préconçu n'est pas toujours pertinent.

En laissant une ouverture aux variantes voire en recourant au dialogue compétitif, l'Etat peut recevoir des propositions innovantes de la part des fournisseurs. De plus, en amont des procédures, dialoguer avec les fournisseurs permet de mieux connaître leurs propositions de valeur.

## Cartographier les achats est un préalable

La problématique de la maturité de l'achat ne se pose pas que dans le secteur public. « *Lorsque je suis arrivé chez Ipsen, je venais du secteur de l'agro-alimentaire où l'expertise et la maturité achat sont plus importantes* » admet **Audrey Nouillant, directrice des achats du laboratoire de biotechnologies Ipsen** et ancienne acheteuse pour le domaine IT.

Spécialisé dans des domaines pointus comme l'oncologie, ce laboratoire français réalise un milliard d'euros de chiffre d'affaires et des achats externes pour 500 millions. L'IT représente 30 millions d'euros d'achats par an. L'un des rôles d'Audrey Nouillant a été de structurer la démarche d'achat. Une telle structuration commence par une analyse de l'existant.

Audrey Nouillant détaille ainsi : « *J'ai réalisé la cartographie de nos achats, en nature et en montants, en analysant ce que nous achetions et à qui* ». Une fois la situation connue, elle a mis en place avec la DSI une collaboration avec un mode de gouvernance, des règles de décision et une stratégie en fonction des projets les plus importants.

Cela implique que la direction des achats comprenne les attentes de ses clients internes, à commencer par la DSI en l'occurrence. « *Cela prend du temps* » reconnaît-elle. La reconnaissance, cependant, doit fonctionner dans les deux sens. Il est donc important que la DSI, comme les autres directions, comprenne la valeur ajoutée de la direction des achats. Réalisant un marketing de la direction des achats, Audrey Nouillant a sa méthode : « *nous fonctionnons beaucoup par success story sur des projets d'envergure comme sur des petits projets.* »

Le but est que la Direction Achats soit crédible. Et d'ailleurs, la méthode est justement le grand apport de la direction des achats, même si les différentes directions qui ont recours à des achats extérieurs sont persuadées de savoir acheter. Le premier point de la méthode, c'est de définir précisément le besoin et de le formaliser. Le coût doit également être analysé précisément afin que la comparaison entre les fournisseurs puisse s'opérer. « *C'est un défi quotidien d'obtenir cela* » soupire Audrey Nouillant.

L'aspect affectif que l'on peut voir chez les directions métiers ou la DSI dans la gestion de leurs achats n'est pas seulement une question d'ego. « *Elles connaissent leurs fournisseurs* » reconnaît Audrey Nouillant. Le mieux reste cependant de savoir bien travailler ensemble. Car la connaissance de ses fournisseurs peut ne pas toujours être une bonne chose. Audrey Nouillant se souvient ainsi : « *quand je suis arrivée, il arrivait que des fournisseurs ne soient presque jamais remis en compétition, et soient en terrain conquis* ».

## Co-innover avec ses fournisseurs

Le rôle de la Direction Achats ne se limite pas à faire baisser les prix par des remises incessantes en compétition. Le but est aussi de créer de la valeur, d'optimiser l'achat, pas seulement de le minimiser. Cette optimisation concerne notamment la relation avec les fournisseurs, en particulier pour l'objectiver à partir d'indicateurs pertinents discutés entre les acheteurs et les informaticiens et régulièrement remis à plat. « *Avoir un fournisseur préférentiel implique en retour d'être un client préférentiel* » martèle Audrey Nouillant. Un partenariat avec un fournisseur, correctement négocié, peut être aussi une manière de procéder à des co-innovations.

Boucler des contrats en bonne et due forme, nécessite un troisième partenaire qui doit apparaître dans la belle relation entre DSI et achats : le service juridique. Face à la tendance de ►

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
 l'interview  
 d'**Hervé Le Dû**  
 sur **CIO Online**



“

**J'ai d'abord  
réalisé la  
cartographie  
de nos achats**

**Audrey Nouillant**  
Ipsen

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
**Audrey Nouillant**  
Ipsen  
sur **CIO Online**



vite choisir un fournisseur sans nécessairement formaliser un contrat, Audrey Nouillant juge : « *c'est prendre des risques inconsidérés* ».

Mais la direction des achats ne peut pas, le plus souvent, imposer des bonnes pratiques. C'est sa crédibilité qui va constituer une autorité morale. « *Nous sommes en conquête permanente* » admet Audrey Nouillant.

Plus la direction des achats est impliquée en amont et peut agir sur le maximum d'étapes du processus d'achat, plus ses résultats sont probants sur le seul plan de l'optimisation financière. Un gain de 15 % sur les coûts est courant pour une implication dès l'origine contre au maximum 3 % à 5 % dans le cas d'une implication tardive. Et c'est sans compter tous les autres apports de la direction des achats qui ne peuvent s'exprimer qu'avec une implication précoce.

## Les achats interviennent d'amont en aval

Défendre la place de la Direction des Achats dans l'achat IT ne se fait pas seulement face aux DSI. Dans le cas du SaaS et des autres prestations de plus en plus achetées en direct par les directions métiers, la direction des achats doit aussi savoir s'imposer.

Prenons l'exemple de La Mutuelle Générale. Il s'agit de l'ancienne mutuelle des PTT, désormais ouverte au grand public. Elle a créé, au sein même de la DSI, une direction des achats il y a deux ans. **Eve Dos Santos, Directrice Département Pilotage et Support au sein de La Mutuelle Générale**, y gère 50 millions d'euros d'achats IT par an. Son département est l'une des sous-directions rattachées à la DSI avec la direction de la maîtrise d'ouvrage déléguée et la gestion du GIE informatique. Ce département a été créé précisément parce que la direction des achats de la mutuelle ne gérait pas des achats très techniques nécessitant une bonne connaissance informatique.

## Bien étudier les contrats

L'un des grands chantiers mis en œuvre depuis deux ans a été, notamment, de passer des appels d'offres concernant l'infrastructure, avec un passage au modèle « à la demande ». Or des contrats de ce type étaient des nouveautés pour La Mutuelle Générale. Les juristes comme les acheteurs ont dû monter en compétences.

« *Avant d'opter pour du SaaS ou de l'infogérance, il faut bien étudier les contrats et les besoins* » insiste Eve Dos Santos. Cette étude, la plus en amont possible, doit associer la direction des achats, la DSI et la direction métier concernée. Un gros contrat de mise en œuvre d'un Cloud privé confié à une SSII, Atos en l'occurrence, a ainsi nécessité près de cinq mois d'appel d'offres et autant de négociation.

Une fois le contrat mis en œuvre, la direction des achats doit garantir le respect des niveaux de service, ce qui implique d'avoir défini les indicateurs clés de performance en amont et d'effectuer le suivi de la prestation en aval. La direction des achats est donc de plus en plus impliquée dans la réussite de la DSI sur le long terme. ■

Bertrand Lemaire

Note\* : Eric Baudson s'est exprimé lors de la conférence CIO du 20 juin 2012. Il a depuis quitté CA CIB et devrait rejoindre le Boston Consulting Group.

“  
Avant d'opter pour du SaaS ou de l'infogérance, il faut bien étudier les contrats et les besoins

**Eve Dos Santos**  
La Mutuelle Générale

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
**Eve Dos Santos**  
La Mutuelle Générale  
sur **CIO Online**



Pour en savoir plus

Génération Y et maîtrise des coûts de la DSI  
Optimiser les budgets et les compétences pour transformer la DSI



Retrouvez  
la conférence  
**Génération Y et maîtrise des coûts de la DSI : optimiser les budgets et les compétences pour transformer la DSI**  
sur **CIO Online**



CONFÉRENCE STRATÉGIQUE CIO  
Le leader des événements pour les décideurs IT

Retrouvez le planning  
des conférences CIO de 2013

<http://www.cio-online.com/conferences/>



PUBLI-REDACTIONNEL

## MATINÉE STRATÉGIQUE

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 27 SEPTEMBRE 2012 PAR CIO

# Le décisionnel accélère à l'heure du Big Data et des réseaux sociaux

*En 2012, le décisionnel connaît un coup d'accélérateur sans précédent tant dans ses usages que dans ses technologies. CIO et Le Monde Informatique l'ont démontré lors d'une conférence stratégique organisée le jeudi 27 septembre 2012 en partenariat avec HP, IBM, Informatica, Information Builders et Microstrategy.*

**L**e décisionnel est un levier d'action stratégique en plein renouvellement, dopé par l'afflux massif de données, l'usage des réseaux sociaux et de la mobilité. Afin de faire le point sur le sujet, CIO et Le Monde Informatique ont organisé une matinée stratégique le jeudi 27 septembre 2012 au Pavillon Dauphine, à Paris, en partenariat avec HP, IBM, Informatica, Information Builders et Microstrategy.

La masse d'information dont disposent les entreprises est désormais prise en compte sous le nom de « Big Data. » Le phénomène se caractérise par les trois « V » : le volume, bien sûr, mais aussi la variété (données structurées ou non-structurées...) et la vélocité d'entrée de nouvelles données. L'obligation de suivi des réseaux sociaux, notamment pour la e-réputation, implique des traitements de type Big Data dans le décisionnel d'entreprise. « *Même si les décideurs en entreprise se sentent encore peu impliqués et ne comprennent pas toujours ses enjeux, le Big Data est considéré comme stratégique par les prestataires* » a rappelé Laetitia Bardoul, Analyste senior chez Markess International.

### *Le marché du décisionnel ne connaît pas la crise*

En effet, comme l'a mentionné Alain Joubert, Sales Executive Business Analytics chez IBM Software France, « *le Big Data est impératif pour exploiter le capital d'information de l'entreprise* ». D'une manière plus générale, il reconnaît : « *malgré (voire à cause de) la crise, le décisionnel connaît encore une forte croissance car les entreprises mieux pilotées sont plus performantes* ». Mais accumuler une masse de données ne suffit pas. « *Le problème est d'exploiter les données, notamment non-structurées, pour en tirer des informations pertinentes* » insiste Anita Curty, Director of Information Management chez IBM.

### *Le Big Data est Big Agile*

De fait, David Fayon, Responsable Prospective et Veille SI à la Direction du Courrier de La Poste et auteur de plusieurs ouvrages sur les réseaux sociaux, a rappelé : « *traiter des données internes stockées sur des datawarehouses, c'est facile ; traiter des données d'origine externe et non-structurées, ça, c'est compliqué.* » Or ce traitement de données externes non-structurées est essentiel pour détecter les ressentis par les clients tels qu'exprimés dans toute une série de canaux, notamment l'e-mail ou les médias sociaux. ▶

« L'un des soucis pour traiter des informations qui ne sont pas dans le data warehouse, c'est la difficulté pour le métier et la DSI de se mettre d'accord sur une définition du besoin. Le métier veut alors une réponse rapide et agile » a insisté Bruno Labidoire, Directeur Technique Europe du Sud d'Informatica. L'approche Big Data permet justement d'intégrer en amont les données et donc d'être capable d'avoir une réaction rapide lorsqu'un nouveau besoin survient, y compris associer des comptes Twitter et des clients présents dans la GRC.

### **L'enjeu de l'intégration en amont**

Les 3 V du Big Data se complètent donc de 3 I, rappelés par Eric Mokemat, Directeur Technique d'Information Builders : « *intégration, intégrité (donc qualité) et intelligence* ». Le Big Data suppose de disposer d'un outil pour intégrer tous types de données à partir de tous types de sources.

L'objectif reste, de toute façon, de comprendre et de rentabiliser son client à l'heure des médias sociaux. C'est le sujet de la première table ronde de la matinée qui a réuni Amélie Bourgeois Dagues (Directrice Internet et marketing direct de Disneyland Paris), François Couton (Directeur Analyse Prospective et Pilotage de la Performance et ex-DSI du groupe Canal+), Julien Grandet (Responsable de la stratégie médias sociaux de la Société Générale) et Tanguy Moillard (Responsable Web Social de Bouygues Télécom).

### **Au delà de l'analyse, l'optimisation de la relation client**

Une fois le client analysé sous tous les angles, la rentabilité du décisionnel passe par la valorisation et la transformation des informations en communications pertinentes et ciblées. « *La communication client est clé, car elle matérialise la compréhension que l'entreprise a de ses clients. C'est le rôle des plateformes de Customer Communication Management (CCM) que de faciliter non seulement la conception mais également la distribution multi-canal des communications clients* » assure Loic Avenel, Product Manager HP Exstream EMEA.

Idris Bouchehait, Marketing Manager de MicroStrategy France, ajoute : « *c'est la fonction transactionnelle qui rapproche le décisionnel et la gestion de la relation client, permettant aux forces de vente d'agir. L'idée est même, au travers du Data Discovery, de permettre aux utilisateurs finaux de développer leurs propres rapports sur des requêtes dont ils n'avaient pas l'idée lors de l'expression de besoins.* »

Au final, le décisionnel vit actuellement sous l'influence de quatre tendances qui le bouleversent : le Big Data, la Mobilité (afin de consulter ses rapports depuis n'importe où), les Réseaux Sociaux et le Cloud. Pour relever ces défis et ainsi créer un décisionnel à haute performance, les entreprises ont recours à des technologies nouvelles telles que Hadoop mais aussi des approches nouvelles avec des outils classiques. Juliette Delcourt (Directrice clients à La Française des Jeux), Jérôme Tharaud (Responsable études et développement chez Prisma Média) et Mathias Herberts (Ingénieur Disruptif au Crédit Mutuel Arkea) en ont témoigné sur la seconde table ronde. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez  
les vidéos  
et les présentations  
de cet événement  
sur CIO Online



CONFÉRENCE STRATÉGIQUE CIO  
Le leader des événements pour les décideurs IT

Retrouvez le planning  
des conférences CIO de 2013

<http://www.cio-online.com/conferences/>

## Le secret du succès du DSI : faire faire son travail par son adjoint

*Le DSI doit trouver un bon bras droit qui gèrera le système d'information à sa place. Pendant ce temps, il développera ses relations avec l'exécutif afin de participer à la stratégie de l'entreprise. Tel est l'enseignement de l'étude « l'ADN du DSI » du cabinet conseil Ernst And Young.*

**L**e DSI est encore trop souvent perçu comme un technicien, ce qui bloque son ascension vers le statut de cadre dirigeant de son entreprise et empêche toute discussion business avec lui. Il doit apprendre à être politique s'il veut monter dans la sphère du pouvoir, et nouer des relations avec nettement plus de monde qu'il ne le fait aujourd'hui, dans l'entreprise et en dehors. Une tâche qu'il ne place pourtant pas en haut de sa liste pour les années qui viennent. Ce qui est une erreur.

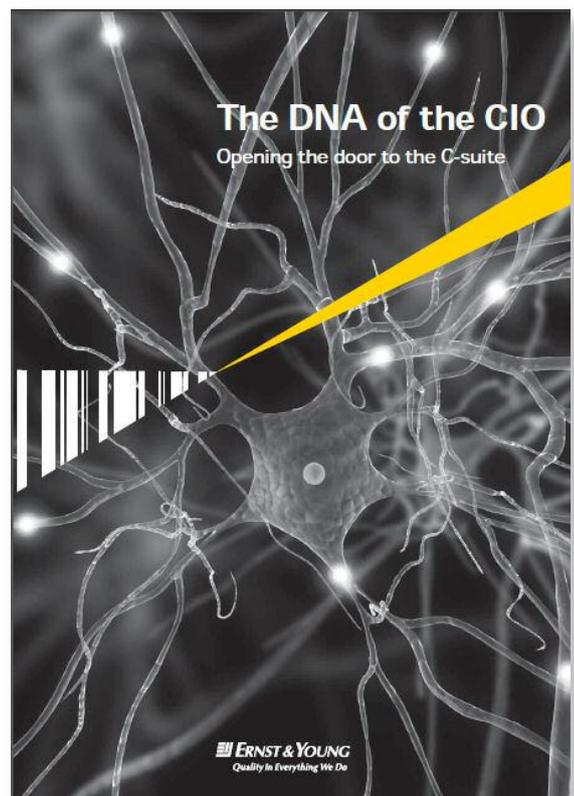
Tel est un des enseignements de la très complète étude « l'ADN du DSI » qui a été rendue publique début octobre 2012 par le cabinet conseil Ernst And Young. L'étude a été réalisée auprès de 300 professionnels de l'IT en entreprise, complétée par des entretiens avec vingt cinq DSI et avec 40 cadres exécutifs d'autres secteurs que l'informatique. Le DSI groupe d'EDF, Laurent Ferrari a notamment été interviewé et il est cité à plusieurs reprises. Quatre régions du monde sont représentées, l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Amérique Latine et l'Afrique du Sud.

Le DSI doit devenir le consultant Business du PDG, du directeur des opérations et même du directeur financier. Et, au-delà, le DSI doit devenir un leader. Pour cela, un des moyens d'y parvenir est de trouver le bon « bras droit. » C'est-à-dire la personne qui permettra au DSI de s'extraire du quotidien et qui fera tourner l'usine informatique à sa place, l'IT Director.

Globalement, l'étude donne des résultats plutôt douloureux pour l'ego du CIO. Le DSI se voit souvent plus beau qu'il n'est perçu par les autres cadres dirigeants de l'entreprise. Ainsi, 60 % des DSI pensent qu'ils apportent une forte valeur ajoutée à la stratégie de l'entreprise. Or, seulement 35 % des autres cadres dirigeants partagent cette opinion. Ce qui aboutit naturellement au fait que seulement 43 % des DSI déclarent être intégrés à la prise de décisions stratégiques pour leur entreprise.

De plus, seulement la moitié des dirigeants d'entreprise pense que les DSI se sont améliorés en ce qui concerne l'innovation, ou dans leur apport à l'agilité opérationnelle de l'entreprise. Résultat, le DSI a du vague à l'âme, puisqu'un sur trois déclare manquer cruellement de support de la part des autres cadres dirigeants, essentiellement dans les grandes entreprises. Et quand ils discutent avec leurs patrons, ceux-ci se focalisent sur le prix de l'IT et veulent éviter toute discussion sur la valeur de la technologie. Les autres cadres dirigeants semblent assez peu enclins à faciliter la montée en puissance du DSI dans l'organisation.

« Les prochains DSI doivent être proactifs afin de montrer comment l'informatique peut être une source d'innovation pour le business, plutôt qu'une simple fonction support » conseille Michel Richard, associé ►



chez Ernst & Young France et qui présente cette étude. Il ajoute « *Une manière de procéder sera d'apporter son soutien à un projet business important, ceci afin que les autres cadres dirigeants commencent à reconnaître qu'un leader IT peut transformer la manière dont ils gèrent leur propre business.* »

Les DSI se déclarent plutôt contents de leur contribution à l'entreprise. Pour autant, ils sont trop peu à être perçus comme des cadres exécutifs. Le « D » de directeur ne leur permet pas de siéger en tant que cadre dirigeant de l'entreprise. Moins de 20 % siègent au comité exécutif. Il faut dire que trop souvent l'informatique est perçue comme étant le « help desk » ou le gars qui fait fonctionner les Blackberrys. La perception des autres cadres dirigeants de l'entreprise reste collée au passé, quand le DSI s'occupait de la salle informatique.

Les DSI apparaissent démunis lorsqu'il s'agit de gérer cette accession à l'équipe exécutive. Ils oublient trop souvent qu'ils doivent savoir parler de la technologie en termes de valeur pour le business. Il s'agit alors d'évoquer les économies réalisables, le chiffre d'affaires créé, l'augmentation de la satisfaction des clients, et non pas s'exprimer sur la disponibilité, les GHz ou les To. Le DSI doit évoluer, et cela ne date pas d'hier. Si le DSI a réussi à développer la productivité grâce à ses solutions, il lui reste encore à montrer la valeur ajoutée qu'il apporte. ■

Par Jean Pierre Blettner

L'étude complète est téléchargeable ici : ["L'ADN du DSI"](#)

Mardi 20 novembre 2012 • de 8 h 30 à 14 h 00 Pavillon Dauphine - Paris 16e



# INNOVATIONS ET DEFIS 2013 DE LA DSI

L'innovation IT au service  
de la compétitivité de l'entreprise

Sous pression, les entreprises doivent s'emparer  
des innovations en matière de technologies  
de l'information afin de développer leur activité  
dans un contexte concurrentiel exacerbé.

**INSCRIVEZ-VOUS**

# Ce que vous devez vraiment savoir sur la gestion des risques

***Le risque est partout. Si vous essayez seulement de le minimiser, vous prenez un risque supplémentaire. Nos confrères américains de CIO.com donnent cinq conseils afin d'adopter une approche intelligente dans la gestion des risques.***

**E**spionnage commercial. Conformité réglementaire. Météo folle. Crise des subprimes. Le risque est partout et si vous essayez juste de le minimiser dans l'informatique, vous allez manquer l'essentiel. Au lieu de cela, apprenez à être un DSI ayant l'intelligence des risques. Vous pourrez ainsi aider à bon escient votre organisation pour accepter les risques et en tirer profit.

## 1. Commencez par mettre en ordre votre propre domaine.

Vous devriez certainement identifier et planifier les événements susceptibles d'affecter votre capacité à fournir une infrastructure technologique stable, disponible, protégée et récupérable. Mais il faut regarder au-delà des violations de réseau ou des violations de données, de tous ces risques qui menacent directement l'IT. Il vous faut voir plus largement comment les technologies employées par l'organisation peuvent jouer un rôle dans la protection - ou l'exposition - des actifs de l'entreprise. « *De nombreux départements informatiques que je vois sont focalisés sur la seule gestion des risques informatiques, ou sur les pertes de données, mais personne ne fait rien pour la propriété intellectuelle* », explique Brian Barnier, conseil en risques à l'ISACA et analyste principal au cabinet ValueBridge à Norwalk (Connecticut). Il vous faut aussi communiquer à outrance les priorités de risque à votre personnel technique, car ils peuvent se concentrer sur un ensemble plus granulaire de menaces que vous.

## 2. Ce n'est pas (seulement) un sujet de conformité

Oui, la conformité à la loi Sarbanes-Oxley, comme à une foule d'autres réglementations, est évidemment une pièce du puzzle de la gestion des risques. Mais ne laissez pas ces lois conduire votre démarche. « *Quand nous parlons de l'intelligence des risques, il s'agit de la compréhension par le DSI du fait qu'il fournit l'infrastructure technologique à la base de l'activité de l'entreprise, et de la compréhension de tout ce qui pourrait la mettre en danger* », explique Bill Kobel, consultant principal au cabinet Deloitte & Touche. Au lieu de vous concentrer uniquement sur la conformité, demandez-vous plutôt si vous avez le bon type de personnes et de technologie pour rester en avance sur votre marché. Mais si vous êtes bloqué sur la seule conformité, et ne pensez qu'à remplir les cases à cocher sur la paperasse, vous avez perdu de vue les objectifs réels, explique Bill Barnier.

## 3. Le management des risques de l'entreprise est une opportunité de carrière

Le DSI est très bien placé pour conduire une entreprise étendue, ce qui constitue une approche plus sophistiquée pour la gestion des risques. En particulier, dans les entreprises qui sont très tributaires des processus informatiques, le DSI a généralement le meilleur accès à l'information.

« *Plus le DSI comprend les processus métier, et les dépendances du métier à l'égard de l'IT, plus il peut être un défenseur réel d'une bonne gestion des risques au sein du comité de direction* », explique Bill Barnier. Selon lui, un DSI qui a mis en place un cadre de gestion des risques IT « *peut facilement le transformer en un moteur de gestion des risques d'entreprise étendue* ». Cela peut aider le DSI à titre personnel ainsi que son organisation à générer davantage de rentabilité en prenant des risques pertinents.

## 4. Il existe des antiscènes

Bien que personne ne puisse vous faire économiser le travail acharné nécessaire pour comprendre les risques liés à toute votre technologie et aux opérations de votre entreprise, il existe de nombreux cadres et normes qui peuvent vous mettre sur la voie de bonnes pratiques. ►

Deux des principaux cadres sont ISO 31000 et Risk-IT, proposé par l'ISACA, une association pour la gouvernance de l'IT connue surtout pour Cobit, un référentiel généraliste de gouvernance de l'IT. Mais il faut être conscient de la façon dont vous appliquez ces aides, avertit Bill Kobel. Souvent, les spécialistes appartenant à une entreprise comprennent les différents domaines d'un cadre - comme la sécurité, la confidentialité, la continuité des activités, ou la mise en conformité - mais le référentiel n'est utilisé qu'à un niveau tactique stérile de contrôle et d'exigences au lieu d'être en lien avec la façon dont l'entreprise fonctionne vraiment.

### 5. Les méchants connaissent vraiment vos affaires

Si vous ne connectez pas la gestion du risque aux processus métiers, vous devez réaliser que vos adversaires le font. Les méchants se penchent sur les vulnérabilités en regardant votre mode fondamental de fonctionnement, vos produits et vos services, comme le signale Bill Kobel, et ils trouvent des moyens de vous attaquer, soit par ingénierie sociale soit par l'intermédiaire de votre infrastructure. Il en va de même pour les initiés: « *ils ont une connaissance innée d'un processus métier, ou d'un ensemble d'activités, et ils commencent à naviguer à travers les coutures, pour contourner les contrôles internes afin d'atteindre leur objectif* », explique Bill Kobel. Il ajoute: « *Ce qu'ils font est de viser le côté métier.* » ■

Elizabeth Heichler pour CIO.com

Pour en savoir plus



Retrouvez  
la version originale  
sur  
CIO.com



jeudi 6 décembre 2012

# LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DE LA VALEUR METIER

## La DSI orientée client

**La technologie employée à bon escient est un atout clé de la réussite des entreprises. A l'heure de la marche accélérée vers un monde numérique et de la consommerisation de l'informatique, le DSI a comme impératif la valeur client dans l'usage des solutions IT.**

**INSCRIVEZ-VOUS**

## « L'avenir de la France dans le numérique passe par le culturel »

*Les industries informatiques et télécoms françaises sont mortes. En revanche, la France a des champions internationaux dans la musique, le cinéma, l'édition ou les jeux vidéos. C'est ce que défend Jean-Noël Tronc, nouveau directeur général de la SACEM, qui tient la barre dans la tempête numérique.*



**CIO :** *Vous avez travaillé aussi bien dans le secteur public, dans le privé que dans les cabinets ministériels. Quelle est la ligne de force de votre carrière ?*

**Jean-Noël Tronc :** La ligne de force ? Peut-être une carrière marquée par une absence de plan de carrière ! Je n'appartiens pas à la fonction publique, mais j'ai servi l'Etat plusieurs années. J'y suis arrivé par hasard, sans l'avoir anticipé. Mais ma carrière professionnelle a commencé dans le privé, chez Andersen Consulting (devenu depuis Accenture), où j'ai appris des principes de travail qui m'ont toujours servi, et je poursuis ma carrière dans le privé, depuis maintenant près de 10 ans, avec Orange, Canal Plus, mes expériences de consultant indépendant, et maintenant la Sacem.

**CIO :** *Quel est votre rapport avec l'informatique ?*

**Jean-Noël Tronc :** Professionnellement, j'ai acquis mon « brevet » de programmeur en Cobol lors des semaines d'intégration passées près de Chicago, en entrant chez Andersen Consulting.

Mais ma découverte de l'informatique est assez précoce. J'ai découvert l'informatique en accompagnant mon père, ingénieur en physique nucléaire, à Saclay, où il apportait ses cartes perforées. Je devais avoir 6 ou 7 ans. Le premier ordinateur auquel j'ai eu le droit de toucher était un IBM professionnel. A 13-14 ans j'ai commencé à programmer, sur l'Epson HX20 de mon père, et mon premier ordinateur a été un Sinclair ZX81.

Mon rapport à l'informatique est donc celui d'un utilisateur précoce, mais pas un Geek. Mes passions, jeune, ont été pour la musique, le cinéma ou la vie associative, mais j'ai toujours utilisé assez tôt « les TIC », que ce soit pour les micro-ordinateurs, comme l'Amstrad, les premiers PDA comme mon Psion, ou l'email et le web, fin 1995.

A titre professionnel, l'informatique a d'abord été un sujet B2B, à travers mes missions de déploiement de systèmes d'informations chez Andersen, puis B2C, à partir d'Orange.

**CIO :** *Vous ne venez pas du secteur culturel. Comment s'est déroulée votre prise de fonction à la Sacem ?*

**Jean-Noël Tronc :** En tant que conseiller du Premier ministre Lionel Jospin de 1997 à 2002, j'ai eu à travailler régulièrement sur les enjeux culturels. Dans notre programme d'action pour la société d'information, la culture était l'un des grands enjeux, comme lorsque nous avons décidé d'étendre la copie privée aux supports numériques. J'ai été directement à l'origine de mesures comme la diffusion gratuite des données publiques sur l'internet ou, avec Patrick Bloche, de la création du conseil supérieur de la propriété littéraire et artistique, pour rapprocher acteurs du numérique et de la culture.

Pour la Sacem, le conseil d'administration, composé d'auteurs, de compositeurs et d'éditeurs de musique, cherchait d'abord un profil de dirigeant d'entreprise. ▶

Elu fin novembre 2011, j'ai pris mes fonctions le 20 juin 2012. Cette période de passation de relais a été une grande chance, pour écouter et apprendre, rencontrer beaucoup de gens dans la musique, aller sur le terrain avec les équipes de la Sacem et apprendre le métier à la base.

**CIO :** *La SACEM est une grande maison avec une informatique quasi-bancaire. Elle a aussi des frais de fonctionnement souvent critiqués. Quelle est votre vision de patron ?*

**Jean-Noël Tronc :** J'ai profité de la période de transition pour aller voir nos homologues à l'étranger, en Grande Bretagne, en Allemagne, au Canada, etc. J'ai constaté que, contrairement à une idée reçue, la SACEM est considérée à l'étranger comme la société de gestion collective de droits la plus efficace dans le monde, en particulier pour son informatique. C'est d'ailleurs en raison de cette efficacité dans la perception, comme dans la répartition des droits entre ses membres, que la Sacem compte près de 15000 sociétaires étrangers.

En 2011, avec 140000 membres, nous avons réparti des droits à autant de membres que l'Ascap américaine, sur un marché pourtant 7 fois plus petit. Et la Sacem a distribué au secteur de la musique 650 millions d'euros, soit plus que tout le chiffre d'affaire de l'industrie du disque. Près de 80 % de l'argent réparti l'est « à l'œuvre réelle », c'est-à-dire sur ce qui a été joué ou diffusé, pas sur des simples statistiques. Chez beaucoup de sociétés à l'étranger c'est l'inverse.

Donc le modèle doit être jugé selon sa performance pour ses membres: ses coûts peuvent être plus élevés - 15 % de retenues sur droits pour la Sacem -, mais les sommes réparties sont plus grandes et la distribution plus démocratique. Grâce à ce système, des petits répertoires aussi touchent des droits d'auteurs.

**CIO :** *Quelle est votre vision de la refonte globale en cours du système d'information de la SACEM ?*

**Jean-Noël Tronc :** Le système d'information est au cœur de la Sacem, ce que mon prédécesseur, Bernard Miyet, avait manifesté en faisant monter le DSI, Michel Allain, au comité de direction. Pour cette refonte, engagée depuis plus de cinq ans, le plus dur est derrière nous, même s'il reste encore de lourds chantiers, y compris internationaux.

**CIO :** *Et que demandent vos sociétaires ?*

**Jean-Noël Tronc :** La meilleure gestion possible de leurs droits d'auteurs, avec des services toujours plus performants, de plus en plus connectés. Sur le portail de la Sacem, chaque membre a son espace sécurisé.

**CIO :** *Pour vous, que change réellement la révolution numérique ?*

**Jean-Noël Tronc :** Plus de complexité des droits mais plus d'utilisation de la musique. Les œuvres sont de plus en plus morcelées pour leurs droits, comme l'illustre certaines œuvres de l'électro ou du rap qui font un carrière internationale et où il peut y avoir des dizaines d'ayants-droits concernés. Les droits perçus sont de plus en plus du micro-paiement, quelques millièmes d'euros pour une écoute en streaming par exemple. Et l'univers des terminaux numériques multiplie les conditions différentes d'écoute et de copie. ▶

## UNE CARRIÈRE DONT LA COHÉRENCE EST L'INCOHÉRENCE

Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'Essec, Jean-Noël Tronc a toujours eu un important « engagement associatif et citoyen ». Il a travaillé, comme étudiant, pour le Parlement européen, puis chez Andersen Consulting (devenu depuis Accenture) et au Commissariat Général du Plan, avant de devenir conseiller « nouvelles technologies et société de l'information » du Premier ministre Lionel Jospin de 1997 à 2002. Parmi ses réussites, il revendique servicepublic.fr, la libéralisation de la cryptologie et le dégroupage de la boucle locale téléphonique en 1999. Après l'échec électoral de Lionel Jospin à la présidentielle de 2002, il rejoignit le groupe France Telecom Orange où il resta cinq ans (2002-2007). Il fut notamment directeur de la stratégie et de la marque, puis directeur général d'Orange France. Il vécut le remplacement de Michel Bon par Thierry Breton puis par

Didier Lombard à la tête du Groupe. Il participa au lancement de la 3G et du multimédia mobile, de l'iPhone et des MVNO, ou encore des opérations marketing pour Madonna avec Warner. Il quitta le groupe sur des « divergences sur la politique de management ». En 2007, il devint, durant trois ans, PDG de Canal+ Overseas qui regroupe les activités de télévision payante du groupe Canal Plus dans l'Outre-Mer et à l'international et quitta cette entreprise en 2011. Après quelques missions de consultant dans les télécoms, il est approché pour la SACEM. Elu directeur général de la SACEM en novembre 2011, il prend ses fonctions en juin 2012 où il succède au Président du Directoire Bernard Miyet.

Jean-Noël Tronc est également Vice-Président du GESAC (groupement européen des sociétés d'auteurs). ■

Du coup, le système de la gestion collective des droits d'auteurs est plus que jamais une idée d'avenir, parce que c'est simplement le système le plus efficace dans l'univers numérique où il faut de grandes plateformes pour optimiser l'interface entre créateurs et utilisateurs de musique.

A condition, aussi, de préserver les conditions économiques de création de la valeur, qui sont le droit d'auteur, comme rémunération des créateurs. Quand on est auteur ou compositeur, on n'a ni salaire, ni statut de type intermittence. Les droits d'auteur, c'est leur unique salaire.

D'où l'enjeu de garder le principe de la rémunération, directe ou indirecte, que la musique soit utilisée en modèle payant, comme pour le téléchargement ou lors d'un concert, ou en gratuit, comme avec la diffusion dans les lieux publics ou en streaming sur le web.

D'ailleurs, les choses bougent. La dernière étude sur Bit Torrent en France au premier semestre 2012 montre 67 millions de titres téléchargés. Dans le même temps, 76 millions de titres ont été achetés légalement en téléchargement en France.

**ClO :** *Les téléchargements légaux sont plus importants que les titres piratés ?*

**Jean-Noël Tronc :** Oui, c'est plus. Et pourtant beaucoup de gens continuent à expliquer que quasiment toute la musique sur le web est piratée. Bien sûr, les formes du piratage sont multiples, mais la tendance au développement du modèle numérique légal est réelle.

**ClO :** *Qu'est-ce que cela implique pour vous ?*

**Jean-Noël Tronc :** D'abord, de mener une vaste action pédagogique. La plupart des gens n'ont aucune idée de la manière dont la musique se fabrique réellement. Numérique ou pas, un bon album coûte toujours de 50 000 à 100 000 € à produire et marketer. Les principes de la gestion collective sont souvent ignorés, et rares sont mes interlocuteurs qui savent que la Sacem est une entreprise privée, propriété de ses membres.

Ensuite, nous devons expliquer la valeur de l'immatériel, et expliquer qu'il n'y a pas la culture d'un côté et le numérique de l'autre. C'est même le contraire, en tout cas en France. Nos industries informatiques et télécoms sont mortes. Ce constat me désole, mais c'est la réalité. En revanche, le numéro 1 mondial de la musique est français. Dans le cinéma, l'édition ou les jeux vidéos, autres industries culturelles, nous avons des champions internationaux.

Autrement dit, si la France prétend à un avenir dans le numérique, cet avenir a toutes les chances de passer par les industries culturelles.

**ClO :** *Pourtant, vos interlocuteurs changent et vous devez discuter, par exemple, avec Apple pour son service iTunes...*

**Jean-Noël Tronc :** La SACEM a plus de 300 contrats avec les acteurs de l'Internet et du numérique. Le contrat avec iTunes date du lancement du service en Europe, en 2004 : là aussi, on est loin de l'image reçue de la Sacem.

**ClO :** *De fait, la redevance pour copie privée est combattue par tous les fabricants de matériels. Que répondez-vous à l'accusation de l'augmentation du coût générée par celle-ci ?*

**Jean-Noël Tronc :** D'abord, un petit rectificatif. Ceux qui multiplient les contentieux contre le système de la loi de 1985 se présentent comme des industriels. Or, ce sont de simples importateurs. Il y a hélas longtemps que pas une tablette, pas un téléphone mobile, pas un support d'enregistrement n'est plus fabriqué en France, ni ailleurs en Europe. A l'inverse, les industries culturelles en France, c'est plus d'un million d'emplois.

S'agissant de l'argument du coût, nous avons fait un comparatif amusant : un iPad 16 Go est plus cher à Londres, où la copie privée n'existe pas, qu'à Paris. Et puis parlons du consommateur : qu'est-ce qui ►

## UN DROIT NUMÉRIQUE VAUT 15 CENTIMES CONTRE 111 EUROS POUR UN SUPPORT TRADITIONNEL

Selon Jean-Noël Tronc, le volume de lignes traitées par le système d'information de la SACEM a été multiplié par 40 en quatre ans, chaque ligne représentant une répartition de droits. Environ 800 millions d'euros sont collectés par an dont 18 millions pour le marché digital. Le système d'information

traite 127 millions de lignes par an dont 120 pour les ventes digitales.

La valeur d'une ligne dans le digital est donc, en moyenne, d'environ 0,15 euros contre 111 euros pour les supports traditionnels. ■

justifie de payer aujourd'hui plusieurs centaines d'euros un mobile multimédia, alors qu'il est souvent bien moins performant d'un point de vue téléphonique qu'un portable qui coûtait le quart du prix, et avait une autonomie quatre fois meilleure il y a cinq ans ? C'est le fait qu'on peut écouter toute sa musique dessus. Sachant que les sommes prélevées reviennent en gros à répartir 1 centime d'euro par chanson entre interprètes, musiciens, auteurs, compositeurs, éditeurs et maisons de disque.

**CIO :** *Le modèle d'un iTunes par exemple ne vous retire-t-il pas le contrôle des transactions et donc la maîtrise des catalogues de vos sociétaires ?*

**Jean-Noël Tronc :** Non, puisque la Sacem intervient toujours en « back office » dans la chaîne de valeur, que ce soit avec un organisateur de spectacle, un disquaire physique ou iTunes.

**CIO :** *Les tensions que vous évoquez et, plus largement, la mauvaise image de l'industrie culturelle ne sont-elles pas liées à la guerre menée contre le numérique au lieu d'accompagner cette évolution de la société ?*

**Jean-Noël Tronc :** Quand j'étais conseiller du Premier ministre, en pleine bulle internet, l'incompréhension face à la révolution internet était assez générale, et pas limitée aux acteurs de la culture. Mais la conversion au numérique de la musique, qu'il s'agisse des maisons de disque, de la Sacem ou des musiciens eux-même, a déjà plus de 5 ans.

En revanche, la « guerre » dont vous parlez, c'est celle que les lobbyistes de l'informatique et des télécoms mènent, avec un solide coût de pouce de certains politiques manifestement aveugles sur la réalité des enjeux économiques.

En 10 ans, l'industrie du disque a perdu 60 % de son chiffre d'affaires ; un sociétaire de la Sacem a vu son revenu baisser de plus de 25 % depuis 2003. Beaucoup d'artistes, et non des moindres, vivent avec le SMIC. Pourtant, nous ne sommes pas délocalisables, nous. Et des industries qui donnent un vrai sens à la société, en plus de peser plus d'un million d'emplois et de compter des numéros 1 mondiaux, ça devrait être prioritaire. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez le témoignage  
de **Michel Allain**  
DOSI de la Sacem  
sur **CIO.PDF 43**



Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
le témoignage  
de **Michel Allain**  
DOSI de la Sacem  
sur **CIO Online**



Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo  
l'interview  
de **Michel Allain**  
DOSI de la Sacem  
sur **CIO Online**



CONFÉRENCE STRATÉGIQUE CIO  
Le leader des événements pour les décideurs IT

Retrouvez le planning  
des conférences CIO de 2013

<http://www.cio-online.com/conferences/>

IL FAUT SAVOIR UTILISER LE TERME EXACT

QUOI ?? JE DOIS ENCORE  
RÉDUIRE LE BUDGET DE LA DSI ??



NON, NON.  
J'AI DIT "OPTIMISER".



CIO EVENEMENTS 2012-2013

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2012 et 2013 sur [cio-online.com](http://cio-online.com)

20 novembre 2012

**INNOVATIONS ET DÉFIS 2013 DE LA DSI**

*L'innovation IT au service de la compétitivité de l'entreprise*

6 décembre 2012

**LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DE LA VALEUR METIER**

*A l'heure de la marche accélérée vers un monde numérique et de la consomérisation de l'informatique, le DSI a comme impératif la valeur client dans l'usage des solutions IT.*

30 janvier 2013

**MAÎTRISER LA DIVERSIFICATION DES POSTES DE TRAVAIL**

*Bénéficier de la variété des terminaux à l'heure du BYOD et de l'ubiquité*

SOMMAIRE N° 57 OCTOBRE 2012

RETOURS D'EXPÉRIENCES: **Relever les défis de la génération Y**

CARRIÈRE: **Sécuriser le système d'information de Mediapart**

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS: **Réformer l'Etat en refondant ses systèmes d'information**

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)

Chef des informations : Bertrand Lemaire • [blemaire@it-news-info.com](mailto:blemaire@it-news-info.com)

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Marc Lavigne Delville

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

Réalisation : Rémy Beaudégel

SEPIA Studio - 6 rue Jules Simon 92100 Boulogne

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

Durée de la société :

jusqu'au 7 septembre 2106

Siret : 500 034 574 00029 RCS Nanterre