

## ÉDITO

**N**'attendez pas que quelqu'un vous demande d'être stratégique » conseille le Center for Digital Business du MIT aux DSI face à la révolution du digital. Autrement dit, les DSI doivent s'emparer du sujet. Certains responsables IT se positionnent alors en gardiens du temple afin que tout reste stable et sûr. D'autres co-construisent avec les métiers, marketing en tête, de nouvelles manières de créer de la valeur grâce au numérique. Le mode « test & learn » est plébiscité.

## SOMMAIRE

## GUIDE SOLUTION

**Le directeur du marketing digital réclame plus d'agilité à la DSI**

p. 1 à 4

## GESTION DE CARRIÈRE

**Police et Gendarmerie: des S.I. unifiés en préservant les modes de travail**

p. 7 à 9

## INTERNATIONAL

**Chief Digital Officer: ami ou ennemi du CIO?**

p. 10 à 11

## SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

**Plus l'IT progresse, plus le DSI risque d'être desservi de ses missions stratégiques**

p. 12 à 14

## HUMEUR

p. 15

## GUIDE SOLUTION

## Le directeur du marketing digital réclame plus d'agilité à la DSI

*Le marketing succombe aux sirènes du digital. Dès lors, il se tourne vers la DSI, et réclame plus d'agilité. Une agilité difficile à délivrer sous le poids de l'existant. C'est ce que l'on constate à lecture du référentiel du marketing digital réalisé par l'ebg et Infosys.*

Les DSI vont-ils rester sur le bord de la route lors de la montée en puissance du digital ? Les directions marketing pour leur part s'installent résolument aux commandes. C'est ce qui ressort de l'ouvrage « Référentiel des pratiques Marketing & Digitales 2013 » édité par l'ebg et Infosys. Une centaine de professionnels du marketing ont été interviewés. Ils présentent entre autres leurs nouveaux rapports avec la DSI. Le texte intégral est disponible en lecture sur le site de l'ebg.

### Les gros défauts de la DSI

Les responsables du marketing digital manifestent de la compréhension vis-à-vis des contraintes qui pèsent sur les DSI. Ils évoquent cependant certains défauts, comme le manque de réactivité et d'agilité, et le fait que les DSI sont essentiellement absorbés par les gros projets de systèmes d'information. La DSI est plus valorisée toutefois chez les sociétés qui sont des pure players d'internet, comme les sites de vente uniquement en ligne, car elle constitue alors le moteur de ces sociétés nées sur le Web. Quoi qu'il en soit, le marketing assume le leadership lorsqu'il s'agit des outils du digital dans l'entreprise, la DSI n'intervenant qu'en support.

Pour en savoir plus



Retrouvez l'intégralité de l'étude ebg et Infosys sur [www.ebg.net](http://www.ebg.net)





## La DSI est perçue comme un centre de coûts, et le digital comme une source d'investissement

Rodolphe Roux  
SEB

Côté bonnes pratiques à développer pour la DSI, on citera l'usage des méthodes agiles et des plateaux communs avec le marketing, ainsi que l'arbitrage conjoint des projets avec le marketing digital. C'est ce que l'on constate à la lecture des témoignages de GDF Suez, SEB, Axa, ING Direct, Darty, Accor, Yves Rocher, iDTGV, Danone, Lafuma, BNP Paribas, Ventepriees.com et Philips. Ces sociétés ont été interrogées dans le cadre du référentiel.

### Le digital aux commandes

Les professionnels du marketing digital entendent porter la vision du client et du business. Quant à la DSI, en caricaturant, on dira qu'elle est vue comme un support fonctionnel au service du business, manquant parfois de réactivité, embouteillé, passant l'essentiel de ses budgets sur les gros systèmes d'information et travaillant encore insuffisamment avec des méthodes agiles. De plus, les systèmes d'information sont perçus comme des empilements de logiciels extrêmement lourds à interfacier avec les nouveaux outils du digital.

La DSI apparaît comme un fournisseur vis-à-vis du marketing digital. Elle peut cependant avoir son mot à dire et émettre un veto. « *La DSI est garante et peut réorienter les projets qu'elle estime ne pas être en adéquation avec la stratégie globale du système d'information* » confirme **Thomas Bardy, e-marketing manager de GDF Suez**. Il précise : « *Pour le digital, c'est-à-dire le développement de sites ou d'applications, le marketing est plus maître d'œuvre* »

Ceci dit, c'est l'équipe du digital qui est clairement aux manettes. « *Le digital a le leadership, il est insufflateur* » déclare **Rodolphe Roux, directeur marketing digital chez SEB**. S'il parle de vraie collaboration entre la DSI et le digital, il estime que la DSI remplit son rôle fonctionnel, et qu'elle est au service du business, et pas l'inverse. « *C'est le digital qui porte la vision client et business. La DSI est perçue comme un centre de coûts, et le digital comme une source d'investissement* » constate-t-il.

### Adopter les méthodes agiles

À la lecture du référentiel, la DSI apparaît trop lourde dans ses processus et elle doit s'adapter en adoptant les méthodes agiles. « *La DSI est transverse au groupe, avec des équipes dédiées aux Business Units. Il y a un problème de réactivité au global mais aussi à la DSI où il y a une inertie dans les prises de décision. Une proximité avec la DSI serait un plus* » estime **Pascal Defaux, directeur commercial et marketing de Darty.com**. Il passe beaucoup de temps à convaincre pour vendre ses projets en interne.

À l'heure de la sous-traitance généralisée, la segmentation des équipes et un fonctionnement international aboutissent à un manque de réactivité et de flexibilité. Chez Philips, l'équipe de développement du web est basée en Inde, pilotée depuis Amsterdam. Les équipes informatiques en France sont en charge des infrastructures hardware. Résultat, les équipes marketing locales se trouvent confrontées à un manque de réactivité et à des incompréhensions sur les enjeux du business.

L'agilité se met en place sous la pression du business. Le responsable marketing d'une grande banque française, qui reste anonyme, indique que « *Les projets digitaux sont l'opportunité de* ►

## MARKETING DIGITAL : LA DSI ABSENTE DES COMMANDES

La récente étude publiée par l'ebg et Infosys sur le thème du « référentiel des pratiques marketing et digitales 2013 » montre la montée en puissance du digital. Une centaine de professionnels du marketing ont été interrogés. L'intégration du digital dans le marketing s'effectue très majoritairement (65 %) comme étant une entité relevant de la direction marketing de l'entreprise. Ce n'est que dans un cas sur cinq environ (16 %), que le digital reste indépendant du marketing. Il existe alors une direction du digital à part entière menant ses propres actions. Elle prend la main sur le marketing direct et le CRM, le Web-digital, la Data-SFA (Salesforce Automation) et le call-center. Dans l'entreprise, on peut encore trouver deux autres formes d'organisation, représentant chacune à peine un cas sur dix. Dans la première, le Digital devient une direction support de la direction marketing. Dans la

seconde, c'est la DSI qui gère les outils et les moyens du digital. Résultat, la DSI est donc hors du coup dans 90 % des cas. L'émergence d'une direction digitale indépendante à côté de la DSI et de la direction marketing, est défendue par Isabelle Moins, Vice présidente internet de SFR et Thibault Gossé, responsable pilotage e-CRM de SFR : « *Il est important de mettre le digital dans une entité différente pour ne pas le noyer au sein des processus marketing et commercial, même si le digital porte les objectifs de ces deux directions. La création d'une entité indépendante du marketing a ainsi été décidée par la direction générale afin de mieux la faire émerger.* » Virginie Fauvel, directrice de la banque en ligne de BNP Paribas défend également un marketing digital indépendant. Cette organisation demande cependant beaucoup d'efforts afin de s'assurer que l'ensemble des équipes soient bien coordonnées. ■



## Les projets digitaux ont fait évoluer les méthodes de travail entre IT et marketing

**Responsable marketing**  
Grande banque française

*réinventer notre façon de travailler. Nous avons mis en place des projets en mode agile ainsi qu'une approche plus interactive, avec des processus plus courts. Les projets digitaux ont d'ailleurs aidé à faire évoluer les méthodes de travail entre IT et marketing. »*

Egalement cité, **Yann Bry, Head of digital Business de Axa Group**, pointe la lourdeur de gestion des systèmes d'information traditionnels: « *les gros systèmes d'information prennent 80 % du total des budgets informatiques. Il y a beaucoup de donneurs d'ordres et de clients internes pour la DSI, en dehors même de la direction commerciale et marketing. »*

Il reconnaît que le groupe Axa doit évoluer vers des modes plus agiles. Le digital a même poussé à la constitution d'un pôle à Lille pour s'occuper de tous les développements digitaux. Il travaille beaucoup en mode agile. En Allemagne, des équipes mixtes, IT et business, travaillent sur le même plateau en mode agile. « *Même si ce n'est pas dans la culture du groupe, cela commence à émerger* » se réjouit-il.

Chez ING Direct, la banque en ligne, des plateaux communs réunissent les équipes IT et le marketing. C'est ainsi qu'a été redessinée l'interface du site Web lancée en février 2013, en assurant la convergence entre le design de l'application iPad et celui du site Web de la banque.

## Un arbitrage fin des projets partagé entre DSI et Digital

Outre l'usage des méthodes agiles, une autre bonne pratique du marketing digital est de s'appuyer sur un management hybride. Chez Raja, spécialiste de l'emballage, il existe un chef de projet côté marketing et un chef de projet Web côté DSI. Le premier définit les besoins et assure l'interface tandis que le second coordonne les prestataires, le planning et le budget.

Chez Accor, leader mondial de l'hôtellerie, le digital et la DSI travaillent conjointement. Ils revoient ensemble les priorités, décrit **Rémy Mercks, vice président Sales & Distribution d'Accor**. La demande vient toujours du digital. Ce dernier a dans son équipe un référent DSI dédié par segment du e-commerce. La DSI a également des informaticiens spécialisés par segment du e-commerce: Accorhotels.com, les sites des marques, les applications mobiles, les médias sociaux... Le digital établit une feuille de route informatique et tous les mois, un comité de pilotage est organisé avec la DSI pour déterminer les priorités. « *Nous avons parfois un manque de rapidité. Mais avoir une DSI indépendante permet de nous mettre face à la réalité quand c'est nécessaire* » pondère Rémy Mercks.

La gestion de portefeuilles de projets est centrale dans un secteur où les idées se bousculent. Lorsque la direction digitale doit passer par la DSI, un processus d'arbitrage est nécessaire. « *Il existe une structure centrale qui permet de gérer des projets digitaux et des comités applicatifs d'arbitrage qui priorisent les projets digitaux. 18 pays sont hébergés sur une même plateforme. Les décisions sont prises dans un mode démocratique* » affirme **Christel Hennion, directrice Internet France de Yves Rocher**.

Chez iDTGV, une entité de la SNCF qui commercialise des billets uniquement via internet, on trouve aussi des comités de pilotage avec les listes de projets classés par importance. Les critères sont dans l'ordre: la stratégie, le business, la conduite du changement, et la satisfaction client. « *Les projets sont classés et revus par le Codir en fonction des durées de développement, versus les critères d'importance* » présente **Ludovic Bonnet, directeur du marketing, de la communication et de la distribution d'iDTGV**.

Chez SEB, le spécialiste de l'électroménager, un comité IT réunit la DSI et la direction digitale. Il valide les choix des solutions technologiques, pilote leur implémentation, et vérifie régulièrement si le temps de réponse est satisfaisant. Les points technologiques sont pris en charge ►



## Une DSI indépendante nous met face à la réalité quand c'est nécessaire

**Rémy Mercks**  
Accor

## DÉVELOPPER LE MARKETING DANS L'ENVIRONNEMENT DIGITAL

Le digital ce sont des nouveaux profils qui entrent dans l'entreprise, et qui sont capables de marier une démarche client avec un nouveau média ou une nouvelle technologie. Par exemple, pour le Groupe SEB, cité dans le référentiel, le digital ce sont 50 personnes dans le monde. En central, on compte 11 personnes: 1 personne dédiée à Facebook, 1 personne dédiée aux problématiques technologiques et mobiles, 1 personne en charge des médias et du display, 1 personne en charge de l'e-

réputation, et enfin 1 personne dédiée aux solutions e-business. Autre exemple, chez Air France, l'équipe digitale, en dehors des Call Centers et de l'IT, va passer d'ici 2015, de 55 à 110 personnes, selon **Tanguy Favennec, Directeur marketing digital d'Air France**. Mais ce sont plutôt des créatifs qui sont recherchés, et non des techniciens. « *L'objectif est de développer le marketing dans l'environnement digital, et non l'inverse* » résume Patrick Chambon, directeur digital international de Rémy Cointreau. ■



## Le digital choisit les solutions technologiques et doit convaincre la DSI

Rodolphe Roux  
SEB

par la DSI et sont suivis en commun. « Ce n'est qu'une fois les choix arbitrés au sein du comité IT que les projets structurants sont ensuite validés par le comité exécutif » relate Rodolphe Roux.

Il ajoute : « D'un point de vue fonctionnel et stratégique, la décision sur des solutions technologiques est prise par le digital mais charge à cette direction de convaincre la DSI du bien fondé de son choix ». Pour lui, les outils, les processus, doivent être transparents, inodores, incolores. Seuls les résultats doivent être visibles et surprenants. Pour cela, « il faut faire en sorte que la DSI et le digital se soient bien répartis les rôles » dit-il.

## Des outils traditionnels et l'émergence des réseaux sociaux

Mais quels sont ces outils et ces projets dont la fonction marketing s'empare sous la bannière du digital ? Le référentiel des pratiques cite les trois principaux budgets d'un marketing digital : le SEM (25 %), le Display (20 %) et la création ou la refonte des sites Web (20 %). Le SEM ou Search Engine Marketing est l'accroissement payant de la visibilité d'un site Web sur un moteur de recherche, en l'occurrence Google par l'achat de mots clés. Le SEO (Search Engine Optimization) correspondant à l'optimisation naturelle du référencement du site.

De plus, parmi les outils du digital de type applications informatiques, on trouve les outils de gestion des campagnes multi-canal, la gestion de communautés online, avec des outils de veille, de remontée de contenus et d'interaction. Exemples cités dans l'ouvrage, Sosh, la marque de téléphonie Low Cost de Orange ou Sephora, le distributeur de produits de beauté, utilisent Lithium, tandis que ING Direct utilise Radian 6, une société acquise par Salesforce.

Il y a enfin tous les outils de Business Analytics et prédictifs. Pour cela, le « tagage » (étiquetage) des parcours clients est stratégique. Il y a naturellement les plateformes de CRM. On trouve aussi les outils de réseaux sociaux internes tels que Bluekiwi expérimenté chez Michelin, afin de partager des bonnes pratiques autour des projets. Ces outils évoluent sans cesse. « Les outils digitaux, les sites de communautés évoluent en permanence. Nous ne sommes pas à l'abri des nouvelles technologies et de changements de paradigmes » s'inquiète Michael Aidan, directeur général d'Evian Monde, du groupe Danone.

Ces outils demeurent d'usage complexe, et il faut le spécialiste qui va avec quand on n'est pas né dans la technologie. Ainsi chez Lafuma, il existe une base de données client sur l'outil e-circle, mais pour **Sylvain Caubel, directeur digital et opérations e-commerce de Lafuma**, à ce jour le métier ne peut gérer seul ses propres campagnes.

A l'inverse chez Showroomprive.com, un pure player né avec internet, tous les outils ont été développés en interne par la DSI. Qu'il s'agisse de pilotage, de gestion de projets, de publication, de suivi en temps réel, d'optimisation de ressources. Les équipes marketing peuvent intégrer directement leurs photos dans leurs ventes. Chacun doit pouvoir suivre directement son activité et les KPI (Key Performance Indicator) sont gérés en solo. « Etant plus petits, nous devons être plus flexibles, plus agiles et avoir des outils propres qui nous permettent de le faire », souligne **Thierry Petit, CEO de Showroomprive.com**.

## De nouvelles demandes à l'informatique

Désormais, pour l'informatique, il s'agit de faire évoluer son existant pour s'adapter à la nouvelle donne. « L'informatique a été créée pour du face à face, alors qu'elle doit passer au digital » relève **Virginie Fauvel, directrice de la banque en ligne de BNP Paribas**.

« Certains services IT locaux, en charge de la sécurité informatique ne voient pas forcément d'un très bon œil la multiplication des portails Web » reconnaissent **Alexandre Tellinge, directeur de la communication France**, et **Mathieu Parisot, responsable du marketing online, chez Philips**.

Il faut de plus passer d'une vision centrée sur le magasin, « Store Centric » à une vision centrée sur le client, estime **Julien Zakoian, Directeur marketing Europe de Vente privées.com**. Le consommateur est au centre de la relation avec la marque. Cela impose de gérer les contacts, la connaissance client, et les ventes de manière cross-canal. Cette évolution vers la technologie effraie cependant aussi le marketing. La DSI y trouvera sans doute un des leviers d'action pour accompagner cette révolution. « Certains marketeurs ont peur de la technique qui entoure le digital » relèvent en conclusion Alexandre Tellinge et Mathieu Parisot. ■

Par Jean Pierre Blettner



## L'informatique a été conçue pour le face à face alors qu'elle doit passer au digital

Virginie Fauvel  
BNP Paribas



## MATINÉE STRATÉGIQUE

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 30 JANVIER 2013

# Maîtriser la diversification du poste de travail

*Le PC et le client léger sont aujourd'hui complétés par les smartphones et les tablettes. Certains de ces terminaux utilisés professionnellement appartiennent en fait aux collaborateurs de l'entreprise. Comment maîtriser ce nouveau contexte ? Le 30 janvier 2013, CIO organisait une conférence sur ce thème en partenariat avec Dell Wyse, Microsoft et RES Software.*

**I** *l n'y a pas de bon ou de mauvais terminal, le tout est de maîtriser les risques liés à ce terminal » a martelé Lazaro Pejsachowicz, président du CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Information Français) et RSSI à la CNAM-TS (Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés). Il s'exprimait en ouverture de la conférence « Maîtriser la diversification du poste de travail » organisé par CIO et Le Monde Informatique le 30 janvier 2013 au Pavillon Dauphine, à Paris, en partenariat avec Microsoft, Dell Wyse et RES Software. La conférence aura réuni 120 décideurs informatiques en entreprise. Finalement, pour le président du CLUSIF, le phénomène du BYOD (*Bring your own device*) n'est qu'un élément de plus à prendre en compte. Encore faut-il ne pas le négliger pour autant.*

### **Maîtriser la disparition de la séparation entre vie privée et vie professionnelle**

La diversité croissante des périphériques et des accès entraîne son lot de nouveaux défis auxquels répondent un certain nombre de solutions. Christophe Dubos, Architecte chez Microsoft France, a ainsi rappelé : « *le changement qui nous intéresse est surtout celui de disparition de la séparation entre les données et les outils relatifs à la vie professionnelle et ceux relatifs à la vie personnelle* ». Mettre en place un système d'information compatible avec l'ubiquité n'a cependant rien de trivial. Cette ubiquité n'apparaît naturelle aujourd'hui qu'à ceux qui basculent à tout moment d'un terminal à un autre. Comment gérer les bonnes pratiques et les difficultés en la matière ? Sur ce thème, une table ronde a réuni David de Amorim, Directeur Innovation SI, Prospective & Force d'Action Rapide à la DSI du courrier de La Poste, Michel Delbecq, CIO EMEAP de Sephora et Patrick Perret Directeur des études informatiques de Boulanger.

### **Diversité et consomérisation entraînent la virtualisation**

La première difficulté réside dans l'usage conjoint ou successif de multiples terminaux par une même personne pour accéder au système d'information. La deuxième est liée à la consomérisation de l'informatique : les terminaux grand public acquièrent des usages professionnels. Enfin, le changement dans les usages, comme le développement du télétravail, n'est pas non plus neutre. « *La virtualisation du poste de travail supprime la complexité au niveau du terminal qui peut ainsi être plus facilement choisi par l'utilisateur* » juge Philippe Labaste, Directeur Europe du Sud de Dell Wyse.

### **La productivité individuelle d'abord**

La virtualisation des espaces de travail nécessite cependant une certaine administration. Arezki Hamadi, Responsable Commercial de l'éditeur RES Software, rappelle : « *en fait, les utilisateurs vont* ►

chercher au dehors les outils qu'ils ne trouvent pas dans le système d'information de l'entreprise, cela afin d'être plus productifs mais le DSI doit garantir la bonne intégration de tous les outils ». Meilleur service, sécurité maximale et plus bas coût sont des critères essentiels du succès du DSI face à la diversification des postes de travail.

### Quand le Code du Travail s'en mêle

Relever le défi juridique du poste de travail émancipé n'est pas non plus une mince affaire. En effet, Etienne Papin, avocat associé du Cabinet Feral-Schuhl et Sainte-Marie, remarque : « *le BYOD entre en contradiction avec la philosophie qui sous-tend le Code du Travail* ». Le salarié est en effet censé n'utiliser que des outils de travail fournis par son employeur à ses frais et risques.

Les pratiques des utilisateurs à l'épreuve de l'entreprise ont fait l'objet de la table ronde de clôture de la matinée. Elle a réuni Loïc Bournon, DSI de Morpho, Pierre Guiserix, Directeur Adjoint de l'Agence Française de Développement et Thomas Pocheville, MOA Smartphone ASCT à la Direction des Trains de la SNCF. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez les vidéos de l'évènement sur CIO Online

## 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, auteur 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.

The screenshot shows the CIO-Online website interface with the following elements:

- Navigation Menu:** ACTUALITE | PAROLES DE | EXPERTISES | CIO TV | CONFERENCES | LIVRES BLANCS | PARTNER ZONE | NEWSLETTER | RSS
- Search Bar:** Rechercher [OK]
- Header:** L'actualité juridique des DSI | en partenariat avec Maître Christiane Féral-Schuhl et le Cabinet Feral-Schuhl / Sainte-Marie
- Left Column:**
  - Logo:** CIO MANAGEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION
  - Article:** **Le BYOD maîtrisé** by Etienne Papin - Avocat associé du cabinet Feral-Schuhl / Sainte-Marie. Text: "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 ?" Includes a photo of Etienne Papin and a "Lire la suite" link.
  - News Item:** 11/03/2013 - Examen par l'administration fiscale de fichiers externalisés. Text: "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 »." Includes a "Pour lire l'arrêt sur Légifrance." link.
  - News Item:** 11/03/2013 - Sanction de Microsoft pour abus de position dominante.
- Right Column:**
  - CIO.pdf:** CONNEXION AU CIO PDF. Includes fields for E-MAIL, MOT DE PASSE, and a "Mot de passe oublié ?" link.
  - CIO club:** Créez votre compte.
  - Webinar:** vmware webinaire à la demande. Includes an "INSCRIVEZ-VOUS" button.
  - CIO Événements:** Chaque mois, CIO organise des événements stratégiques en matière de veille technologique. Includes a photo of an event.
  - CIO TV:** Chaque semaine, CIO vous propose des entretiens avec... Includes a "CIO TV" logo.



## Police et Gendarmerie : des S.I. unifiés en préservant les modes de travail

*Le service des technologies et des systèmes d'information de la sécurité intérieure rationalise ses applications destinées à la Gendarmerie et à la Police Nationale. Le général de division Bernard Pappalardo mène cette transformation, en préservant la culture propre à chaque entité et en s'appuyant sur les normes.*



**CIO :** *Vous êtes à la tête du ST(SI)<sup>2</sup>, le service des technologies et des systèmes d'information de la sécurité intérieure, en charge des applications de sécurité intérieure de la Gendarmerie et de la Police Nationales. Quelles sont vos priorités ?*

**Bernard Pappalardo :** Notre objectif est de rationaliser les applications de sécurité intérieure, à la fois pour la police et la gendarmerie. Nous gérons les moyens informatiques pour 90 000 gendarmes et 150 000 policiers. Il s'agit d'une rationalisation technique car nous ne définissons pas les modes d'action de la gendarmerie ni de la police. Les policiers et les gendarmes ont le même métier mais avec des modes de travail différents. Nous construisons le système d'information global. Il s'agit de faire adhérer tout le monde. Notre mission est différente de celle de la DSIC (Direction des systèmes d'information et de communication) au sein du ministère de l'intérieur. Celle-ci est en charge de la gouvernance globale, gère les applications transverses et celles des autres directions du ministère.

**CIO :** *Comment procédez-vous ?*

**Bernard Pappalardo :** Chacune des deux forces garde son identité avec côté informatique, une interface homme machine pour chaque culture. Le reste doit être mutualisé. On ne touche pas aux applications qui marchent et nous essayons de mener les prochaines applications de

manière commune. Une IHM (Interface Homme Machine) différente se justifie car on travaille différemment entre les deux entités. Par exemple, le dépôt d'une plainte dans un commissariat de police ou dans une brigade de gendarmerie est traité différemment et c'est lié à la densité de la population à gérer par site. Pour mémoire, la police couvre 5 % du territoire et 50 % de la population, et traite les deux tiers des crimes et délits. De son côté, la gendarmerie couvre 95 % du territoire, et 50 % de la population et traite un tiers des crimes et délits.

**CIO :** *Vous êtes gendarme, votre organisation n'aura-t-elle pas tendance à favoriser les choix issus de la Gendarmerie et de ses cadres ?*

**Bernard Pappalardo :** C'était une crainte légitime exprimée par les policiers mais nous avons démontré ces deux premières années qu'elle est infondée. Il est à noter que dans le service tous les postes de responsabilité sont partagés en parfait équilibre entre gendarmes et policiers.

**CIO :** *Quelles sont les applications concernées lors de cette rationalisation ?*

**Bernard Pappalardo :** Le principe est d'accéder aux mêmes bases de données, ce qui est déjà le cas pour certaines applications. L'interface sera différente mais le besoin est le même. Le logiciel de procédure sera juste différent entre la Police et la Gendarmerie Nationale. Pour début 2013, nous travaillons ainsi sur les fichiers TAJ (Fichier de traitement des antécédents judiciaires) et le fichier FOVES (Fichier des objets et véhicules signalés) De plus, pour les véhicules volés, il s'agit de deux fichiers aujourd'hui qui sont répliqués, il n'y aura qu'un fichier à terme. Il y aura également une rationalisation du fichier FAED (fichier automatisé des empreintes digitales). Les applications de la gendarmerie ont toutes été « webi- ▶

sées. ». De même, pour la Police Nationale, plus aucune application nouvelle n'est développée en client lourd. Nous avons actuellement 430 projets en cours, applicatifs ou télécoms. Pour l'investissement, le « Build », notre budget a été de 3 à 4 millions d'euros en 2012, hors achat de machines.

**CIO** : *La gendarmerie est très orientée vers l'Open Source, souhaitez-vous généraliser cette approche ?*

**Bernard Pappalardo** : Je ne veux pas convertir ni être hégémonique en ce qui concerne l'Open Source. Nous sommes très normés d'où notre usage de l'Open Source qui respecte mieux les normes et les standards. Le choix de l'Open source a été décidé en 2006. Il s'agissait alors de connecter 60 000 gendarmes. C'était impossible d'un point de vue coût avec des logiciels propriétaires, d'où le choix de l'Open Source.

**CIO** : *Quelle est la proportion de votre parc fonctionnant en Open Source ?*

**Bernard Pappalardo** : 55 % de notre parc de machines pour la Gendarmerie Nationale a migré vers l'Open Source. Nous disposons d'un poste de travail à 100 % en Open Source aujourd'hui. Progressivement, le parc bureautique doit tendre vers Linux. Ce poste à 100 % Open Source que nous avons créé représente dix ans de travail. Il réunit Open Office pour la bureautique, Firefox pour la navigation Web et Thunderbird pour la messagerie. Une brique d'authentification unique SSO (Single Sign On) Open source, LemonLDAP, est également employée. La compétence de gestion de ces postes est totalement interne à la Gendarmerie Nationale. Nous n'utilisons pas de prestataire. Fin 2014, nous devrions avoir 52 500 postes sous Linux et 10 000 postes sous Windows. Windows est conservé sur certaines unités quand il y a une adhérence entre l'application et le système d'exploitation. Côté Police Nationale, le poste de travail 100 % Open Source n'est pas prévu. Il faut dix ans pour y arriver. Il faut traiter d'abord les adhérences logicielles au niveau des commissariats.

**CIO** : *Vous êtes certifiés ISO 20 000, pour quelles raisons ?*

**Bernard Pappalardo** : Le choix de l'ISO 20 000 pour notre Data Center provient du fait que les équipes adoptaient la virtualisation à l'époque. L'ISO 20 000 a aidé à passer le cap. Il s'est démocratisé. Nous sommes le premier centre d'état à avoir été certifié ISO 20 000. C'était le 18 février 2011. Cela remet en cause les processus, et c'est très structurant lors de la construction d'un Data Center. Depuis, nous reproduisons la certification chaque année afin de conserver la continuité.

**CIO** : *Quel est le meilleur moyen de réussir ses projets informatiques ?*

**Bernard Pappalardo** : Pour répondre aux attentes de l'utilisateur, il faut des hommes de terrain, et travailler avec les fonctionnels en circuit court avec des méthodes agiles. Les fonctionnels ce sont les représentants de toutes les directions opérationnelles tant police que gendarmerie. Nous intégrons des fonctionnels dans nos équipes aux côtés des hommes de l'art. Enfin, la création du service nous a placés à proximité des deux directeurs généraux. Cette position nous permet à la fois de mieux comprendre leurs attentes et de mieux leur présenter les stratégies techniques que nous proposons. ►

## LE ST(SI)<sup>2</sup>, UN SERVICE CENTRAL POUR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION NÉ EN 2010

Le Service des technologies et des systèmes d'information de la sécurité intérieure – le ST(SI)<sup>2</sup> – est un service dépendant du ministère de l'intérieur. Il emploie 300 personnes, gendarmes ou policiers. Ce service est issu en 2010 de l'ancienne sous-direction des télécoms et de l'informatique (SDTI) de la gendarmerie nationale qui était auparavant totalement autonome et avait trente ans d'expérience et du service des technologies de la sécurité intérieure (STSI) de la police nationale qui était plus récent. Le ST(SI)<sup>2</sup> dépend des directeurs généraux de la Gendarmerie et de la Police Nationales. Ce service gère le centre d'exploitation où se trouve le Data Center à Rosny sous bois, avec 150 personnes, avec un PRA réalisé sur Nogent sur Marne. Ce data Center représente 80 % des données et 80 % des serveurs sont virtualisés, majoritairement sous

VMWare. Le service emploie également 70 développeurs à Issy Les Moulineaux. Il délivre l'assistance aux utilisateurs avec une équipe de 50 gendarmes et 25 policiers et gère la radio, avec une centaine de personnes. Enfin, un soutien informatique est délivré aux équipes de terrain via 1200 gendarmes et 1000 policiers. La gendarmerie gère son propre réseau radio, celui de la police est géré par la DSIC. Le réseau télécoms WAN est opéré par OBS depuis 2006. Baptisé Saphir NG, il représente 4 500 sites interconnectés en MPLS. Une partie de la sécurité est externalisée et gérée via des boîtiers de chiffrement Trustway de Bull. La gendarmerie est maîtresse de sa cryptographie. De la visioconférence est présente sur 550 sites, depuis deux ans. 400 sites ayant été ajoutés en 2012, la limite venant de la bande passante disponible en région. ■



**CIO:** *Et quel est le point faible à améliorer dans les rapports entre l'informatique et les utilisateurs ?*

**Bernard Pappalardo :** Le principal point à améliorer serait l'expression des besoins. Les utilisateurs ne savent pas exprimer leurs besoins. Il existe une méconnaissance de la culture projets. Quand il y a un retard, c'est qu'il y a eu une mauvaise expression des besoins. Désormais tout le monde utilise le clavier et se prend pour un informaticien. Nous devons faire adhérer à la notion de « système d'information ». Les difficultés économiques nous aident dans cette recherche de rationalisation.

**CIO:** *Le BYOD est-il envisageable dans les forces de sécurité intérieure ?*

**Bernard Pappalardo :** Il y a une demande pour le BYOD. Mais nous avons des contraintes de sécurité. Il y a 7 500 terminaux embarqués côté gendarmerie. Nous regardons ce type de projet dans une logique d'industrialisation pour 250 000 utilisateurs. Quel serait le gain de productivité ? Cela permet de savoir quel budget on peut y consacrer. Aujourd'hui, nous avons 100 000 cartes d'authentification et de chiffrement avec notre PKI interne. On peut penser pour les applications non sensibles à utiliser les smartphones grand public, comme dans le cas de l'aide à la verbalisation. Mais il faudra trouver une solution pour relier un smartphone à une carte à puce de notre PKI. ■

Propos recueillis par Jean Pierre Blettner et Rachel Bor

## BERNARD PAPPALARDO, UN GENDARME POSSÉDANT UNE CULTURE D'INGÉNIEUR

« *Nous ne sommes pas des informaticiens, nous avons une culture forte d'ingénieur* » souligne le général de division Bernard Pappalardo en parlant de son équipe à la tête du ST(SI)<sup>2</sup>. « *Je suis gendarme, officier, et ingénieur* » précise-t-il. Sa carrière illustre le retour régulier sur le terrain qui est demandé aux gendarmes. Agé de 54 ans, Bernard Pappalardo est Saint Cyrien d'origine (1980) avant d'intégrer l'école des officiers de la gendarmerie nationale à Melun. A sa sortie, il prend le commandement du peloton de l'escadron de la gendarmerie mobile de Baccarat. En 1984, il poursuit ses études par un diplôme d'ingénieur à l'ENST Paris. Et en 1989, après un détour par Castres en tant que commandant de la

compagnie de gendarmerie départementale, il rejoint la sous direction des télécoms et de l'informatique à Rosny pendant près de dix ans au cours desquels il suit le déploiement du réseau radio privé RUBIS de technologie TETRAPOL. En 1998, il prend le commandement du groupement de l'Isère, puis rejoint le centre de prospective comme officier traitant, le service des plans et moyens ensuite en tant que chargé de mission et devient chef d'état major de la région de gendarmerie Aquitaine. En 2009, il retourne à la sous direction des télécoms et de l'informatique, cette fois en tant que sous-directeur puis il prend la tête du ST(SI)<sup>2</sup> en 2010. ■

Mercredi 29 mai 2013 • Centre d'Affaires Paris Trocadéro Paris 16<sup>e</sup> • de 8 h 30 à 12 h 30

# LE DSI FACE AUX RISQUES DE L'ENTREPRISE OUVERTE

Les bonnes pratiques de la sécurité informatique  
et de la conformité légale et réglementaire



**INSCRIVEZ-VOUS**

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

# Chief Digital Officer : ami ou ennemi du CIO ?

***Les Directeurs généraux recrutent des Chiefs Digital Officer afin de transformer les opérations de leur entreprise vers le numérique, en particulier ce qui concerne les ventes aux consommateurs via internet. Comment le DSI dot-il se positionner ? Notre confrère américain CIO.com répond.***

**Q**uand les consommateurs ont voulu accéder à des films, de la musique ou d'autres médias sur internet ou sur des mobiles, les sociétés de divertissement ont commencé à recruter des Chief Digital Officer (CDO), des directeurs du numérique, afin de transformer leur entreprise.

L'heure est désormais à recruter rapidement des CDO dans d'autres industries, dont les secteurs de la fabrication, de la vente de détail, de l'alimentation et des services financiers. Ce qui amène les DSI à se demander où ils en sont de leurs propres missions. Mais une réflexion trop longue peut les conduire à une mise à l'écart.

## ***Les recrutements de Chief Digital Officer à la hausse***

Selon l'institut Gartner, un quart des entreprises disposera d'un CDO dans les deux ans. En 2012, aux Etats Unis, le recrutement des CDO a augmenté de 30 % selon la firme de recrutement Russel Reynolds. Certains DSI pourront faire ce job. Près de 20 % des DSI ont d'ailleurs déjà pris les fonctions de responsable du numérique, selon Gartner. C'est le cas par exemple des DSI de Brady Corp, une entreprise de travaux publics, ou de Burberry, la célèbre marque de vêtements.

Mais le plus souvent, le CDO est un dirigeant qui vient de l'extérieur de l'entreprise, et de l'extérieur de l'informatique. Il est alors parachuté à la demande d'un Directeur Général qui entend absolument transformer son entreprise. De manière classique, il est rattaché au directeur général et obtient le pouvoir de réorganiser les équipes et de demander des budgets pour lancer de grands projets.

En d'autres termes, le CDO se voit offrir les clés de la conduite du changement que le directeur général désire mais qu'il n'obtient pas de sa hiérarchie en place.

## ***Ce que le DSI ne fournit pas***

Ce qui signifie que le futur que les DSI les plus performants avaient préparé pourrait leur être volé. « *Vous pourriez appeler cela un vote de défiance* » pense Dave Aron, chercheur chez Gartner. Les entreprises qui embauchent des CDO déclarent que le DSI est important, relate Dave Aron, « *mais elles cherchent clairement quelque chose que le DSI ne fournit pas!* » Pour une entreprise, le potentiel de devenir numérique va au-delà de l'informatique, avec des idées telles que d'envoyer des tarifs aux consommateurs en temps réel sur leurs mobiles alors qu'ils sont en train de passer des commandes sous forme numérique avant de venir les chercher au magasin local.

Dans l'idéal, les DSI doivent avoir déjà mis en place la technologie nécessaire pour une telle transformation numérique, relève George Westerman, un chercheur au Center for Digital Business du MIT. Les directeurs généraux sont susceptibles de faire appel à un CDO de haut niveau lorsque le DSI manque du pouvoir politique pour réorienter l'entreprise, selon le chercheur. « *Les DSI ont les bonnes compétences, mais tout dépend du relationnel et des réseaux constitués. On parle de changer des entités business et des directeurs marketing* » dit-il. « *Cela requiert du pouvoir et du respect.* »

## ***Pas de portrait robot du CDO***

Les premiers arrangements concernant les CDO révèlent d'autres complications. A savoir, qu'il n'existe ni description de poste ni ensemble de règles acceptées décrivant comment un CDO et un DSI doivent ►

travailler ensemble. La frontière entre le CDO et le DSI dépend de l'entreprise, de ses objectifs, déclare Jim Barr, qui a rejoint OfficeMax, une entreprise de fournitures de bureaux, en tant que CDO en 2011. Il a discuté avec le DSI, Randy Burdick, durant plusieurs semaines, afin de voir comment leurs équipes allaient interagir. « *Nous avons des organigrammes, mais ce sont des formalités* », affirme Randy Burdick, « *Nous nous efforçons de supprimer les limites perçues.* »

Selon la manière dont un DSI conçoit comment il va réussir dans ce nouvel écosystème va montrer jusqu'à quel point il reste pertinent. « *N'attendez pas que quelqu'un vous demande d'être stratégique* » conseille George Westerman. Attention, lors d'une transformation numérique, les changements de dirigeants et de cadres exécutifs sont courants, prévient Dave Aron. Et c'est dans ces cas, qu'un DSI peut perdre pied. C'est un moment particulièrement dangereux pour les DSI qui ont une mentalité de « *gardien* », qui tentent de faire en sorte que tout reste stable et sûr, dit-il. « *Les réflexions des CDO sur la stratégie sont une menace potentielle pour les DSI.* » Dès lors, les DSI doivent décider s'ils veulent travailler avec ou dans l'ombre d'un CDO, conseille-t-il.

### **Le futur DG de l'entreprise, c'est le CDO**

La firme de recrutement Russel Reynolds prédit que les CDO grâce à leurs compétences en management, gestion des opérations, génération de revenus et stratégie technologique, peuvent succéder aux directeurs généraux. Peu de gens disent cela à propos des DSI, même des meilleurs. Les DSI qui n'obtiennent pas le poste de CDO ne doivent pas penser qu'ils n'ont pas un rôle important à jouer, rassure George Westerman. Après tout, un DSI connaît tous les systèmes et les processus de l'entreprise, ainsi que la manière de financer tout cela. Ce sont des informations vitales. En partenariat avec un CDO, un DSI peut innover. ■

Article par Kim S. Nash pour CIO.com

Pour en savoir plus



Retrouvez

la version originale

sur  
CIO.com



Judi 27 juin 2013 • Paris • de 8 h 30 à 12 h 30

# OPTIMISER LES BUDGETS ET LES COMPETENCES DE LA DSI

## Une informatique efficace face à un budget contraint

Sous la pression économique et à l'heure du renouvellement des générations, les DSI doivent rationaliser leurs coûts tout en délivrant au meilleur coût l'informatique adaptée au développement de l'entreprise. Il s'agit alors de reconfigurer les fondamentaux de la DSI : refonder la gouvernance, rénover les méthodes de travail et les compétences des équipes, optimiser son Sourcing et ses achats, tout en favorisant l'émergence d'une connaissance collective et d'échanges matriciels sous l'impulsion des réseaux sociaux.



### INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

## Plus l'IT progresse, plus le DSI risque d'être dessaisi de ses missions stratégiques

*L'informatique remonte dans la hiérarchie des entreprises devant l'importance stratégique du sujet. Du coup, soit le DSI monte d'un cran soit, dé-saisi, il se retrouve cantonné dans des tâches moins nobles. C'est ce que constate Stéphane Potier, Partner au sein du centre de compétences IT & Opérations du cabinet Roland Berger Strategy Consultants.*



**CIO :** *Qu'est-ce qui change dans les DSI en ce moment ?*

**Stéphane Potier :** Les changements sont considérables depuis une dizaine d'années. On le constate avec l'évolution des profils des DSI : il y a dix ans, c'était toujours un technicien ; aujourd'hui il est orienté de plus en plus « business ». On trouve même des anciens directeurs généraux d'entreprises plus petites prendre en charge la DSI de grands groupes. Les missions informatiques comme la production ou les études ont globalement peu changé. En revanche, les manières de procéder ont été bouleversées. La place du DSI change également considérablement. L'IT devenant une préoccupation stratégique majeure, elle se retrouve de plus en plus, dans certains secteurs, sous la coupe, par exemple, de la Direction des Opérations – le « Chief Operating Officer » -. Certains DSI sont promus, d'autres n'ayant pas évolué en tant que Directeur des Opérations ou en DG baissent donc d'un cran - au moins - dans l'organigramme par rapport au PDG.

**CIO :** *Sur les missions de production qu'est-ce qui a changé ?*

**Stéphane Potier :** La production reste sur un mode « *il faut que ça tourne* ». Autrement dit : « *pas de nouvelle, bonne nouvelle* ». Mais les entreprises développent leur aversion au risque et doivent faire face à des réglementations de plus en plus contraignantes. Le patron de la production IT, voire le DSI, doit donc gérer le risque. Il doit être capable de garantir l'organisation contre des risques dont la gravité s'accroît avec la place croissante de l'IT dans le fonctionnement de l'entreprise. Par ailleurs, la manière de créer des centres de services partagés (CSP) est changée. Jadis, le responsable de CSP - souvent le DSI - arrivait en disant : « *confiez-moi vos outils, je vais les industrialiser et réaliser des économies d'échelle.* » Or, l'industrialisation est longue à mettre en place. Elle commence par coûter de l'argent et les résultats sont hasardeux si on n'a pas toutes les cartes en main. Conséquence : les directions métiers voyaient surtout les coûts s'envoler. Le responsable de CSP doit donc tenir un langage d'engagement de résultats et non de capture de moyens. ▶

### UN X-PONTS EXPERT MARKETING ET STRATÈGE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Stéphane Potier est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées. Il débute sa carrière en 1992 chez le lessivier Procter & Gamble au marketing de marques comme Ariel et Pampers pour la France. En 1996, il part pour la Californie, s'occuper du marketing de l'éditeur de logiciels Live Picture. Cette start-up créée par un ancien cadre d'Apple commercialisait une technologie de visualisation rapide

des traitements appliqués à des images en très haute définition par un système d'échantillonnage. Cette technologie a été finalement rachetée par le Canadien Corel. Stéphane Potier revient en France en 1998. Il rejoint le Boston Consulting Group qui apprécie sa double compétence IT et marketing. Enfin, en 2005, il rejoint le cabinet Roland Berger Strategy Consultants où il intervient dans le centre de compétences IT & Opérations. ■



**CIO** : Pourquoi un DSI prendrait-il de tels engagements aussi contraignants ?

**Stéphane Potier** : Parce qu'il en a le mandat du Comité Exécutif. Le DSI a été choisi et embauché pour le faire. Il doit donc s'engager sur un business plan, un mode de gouvernance, un résultat. Il est devenu un patron de business unit. C'est la raison pour laquelle de plus en plus de DSI sont d'anciens responsables de centres de profit. Ils poursuivent sur leur logique. Et ceux qui ne le font pas sont poussés par le Comité exécutif à le faire.

**CIO** : Et côté projets qu'est-ce qui change ?

**Stéphane Potier** : C'est la même chose. 90 % des projets sont plus ou moins en échec. Mais une raison essentielle est le déficit de décisions de la part des directions métier. Prenons l'exemple d'un constructeur automobile et de son site Internet. Le client est intéressé par un véhicule vu sur le site web, et veut l'acheter dans une concession. Vers quelle concession l'orienter pour sa prise de rendez-vous ? Doit-on lui donner le choix - ce qu'il préfère - ou lui imposer la concession prévue en fonction du domicile du client et du contrat passé entre le concessionnaire et le constructeur ? Dans ce genre de cas, il faut trancher sinon le projet prend du retard et s'éternise en explosant ses coûts. Il peut arriver qu'une décision de cette nature remonte au Comité Exécutif. Avec les délais qui en découlent. Les projets entraînent souvent des transformations des entreprises et les décisions doivent être prises par centaines.

**CIO** : Qu'est-ce que cela change pour le profil du DSI ?

**Stéphane Potier** : Le DSI doit avoir une double casquette. D'un côté, il doit être partenaire IT du métier sur ses projets. De l'autre, il doit être patron de business unit pour la production. S'il a un profil trop business, il doit s'appuyer sur un directeur technique qui le seconde.

**CIO** : La place de l'IT s'accroît avec le temps. Comment le DSI doit-il réagir ?

**Stéphane Potier** : En fait, ce qui s'accroît, c'est la dimension de service. La valeur d'un produit, même industriel, va se loger de plus en plus dans du service qui sera fourni par l'informatique. C'est le cas du « yield management » ou de la distribution de billets sur Internet dans le secteur du transport ; idem pour l'informatique embarquée dans les voitures ou l'application mobile d'accompagnement des diabétiques mise au point par un laboratoire pharmaceutique. Dans les services financiers, l'IT est tellement au cœur des processus métiers que la Direction des Systèmes d'Information a fusionné avec la direction des opérations, sous la responsabilité du « Chief Operating Officer » ou « Head of IT & Operation » selon les banques. Il en résulte que l'homme avec le titre de « DSI » a, du coup, baissé d'un cran dans la hiérarchie puisque le Directeur des Opérations est venu s'intercaler dans sa ligne hiérarchique. Il peut y avoir deux « DSI », un pour la production et l'autre pour les projets, placés sous l'autorité du Directeur des Opérations.

**CIO** : Est-ce que, du coup, le DSI ne risque pas de se rapprocher des services généraux ?

**Stéphane Potier** : Dans certains groupes, la répartition des tâches pour certains postes de management se fait avec une logique distinguant les tâches avec valeur ajoutée des tâches purement opérationnelles. Cela devient des métiers différents. Un DRH va ainsi s'occuper de la stratégie, des compétences, des effectifs et des négociations sociales mais va délaissier la paye. Le DAF va s'occuper de contrôle de gestion mais délaissier la comptabilité. Et le DSI va se préoccuper des projets et laisser la production. Les tâches opérationnelles vont pouvoir alors être regroupées dans une direction particulière. Pour l'instant, la réflexion a abouti chez certains précurseurs pour les fonctions RH et Finance, mais elle est encore totalement en cours pour l'IT. On en est au niveau des signaux faibles. Il y a notamment le gros bémol, dans l'informatique, de la jointure entre la créativité des projets et l'aversion aux risques de la production. Dans ce schéma, le CIO peut soit évoluer en COO soit devenir un CTO.

**CIO** : Que changent des tendances comme le Cloud, le SOA, l'offshoring... ?

**Stéphane Potier** : Ces tendances remettent en avant la question du « faire ou faire faire », du « make or buy ». L'objectif reste de délivrer le service IT attendu. C'est au DSI de se poser la question, micro- ▶

## LE TROISIÈME CABINET DE CONSEIL STRATÉGIQUE EN EUROPE

Roland Berger Strategy Consultants est un cabinet de conseil en stratégie qui s'adresse plus aux directions générales que d'autres cabinets orientés plus vers l'opérationnel. Ce cabinet a été créé en 1967 en Allemagne. Il se positionne au troisième rang en Europe, derrière le BCG (Boston Consulting Group) et

McKinsey mais devant ATKearney. Il est le cinquième au monde, étant faiblement implanté aux Etats-Unis. La filiale française a été créée en 1990 et redynamisée vers 2003. Sur les 2 000 consultants du cabinet dans le monde, 250 travaillent dans la filiale française. ■

besoin par micro-besoin, du « make or buy ». Cette question ne doit pas être posée seulement dans le cadre de grands programmes d'externalisation. Par exemple, le recours au Cloud permet de faire chuter les coûts car il n'y a pas de serveurs permanents mais il y a une standardisation avec des effets d'échelle, de la flexibilité pour absorber les pics de charge, etc. De la même façon, les architectures de type SOA permettent d'insérer à la périphérie du système d'information des développements réalisés par des acteurs locaux pour telle ou telle filiale ou tel service. C'est le rôle du DSI de faire ces choix. Dans les années 1970, les directeurs d'usines voulant tout produire ont muté en directeurs industriels capables de prendre ce genre de décisions sur des productions de biens matériels. Le DSI doit suivre leur exemple et se focaliser sur la production du service attendu au moindre coût.

**CIO:** *Le BYOD, le numérique et le Big Data sont-ils des sujets stratégiques pour le DSI?*

**Stéphane Potier:** Le BYOD, certainement pas. C'est simplement de l'optimisation pour que les terminaux coûtent moins chers et que les utilisateurs soient plus efficaces. Par contre, le numérique, lui, change le monde. Il permet à une entreprise de se différencier en baissant les coûts et en accroissant les services rendus aux clients. Le Big Data commence à avoir des applications considérables dans l'industrie. On peut y multiplier les mesures tout au long de la production et traiter ces multiples paramètres afin d'optimiser les processus. C'est vrai même dans des industries comme la chimie.

**CIO:** *Mais, tout de même, si le BYOD n'est pas stratégique, les relations entre les individus et l'IT sont bouleversés parce que ces individus baignent dans le numérique en permanence. Le DSI n'en est-il pas affecté ?*

**Stéphane Potier:** Si, bien sûr, et considérablement. Le développement des usages s'accompagne de graves problèmes d'infrastructure, par exemple pour absorber les pics de charge lorsqu'une opération commerciale est lancée. Mais ce sont surtout les attentes tant des utilisateurs internes que des clients qui changent. Ainsi, il y a une exigence d'immédiateté, l'entreprise doit au minimum immédiatement accuser réception d'une demande. On constate aussi des sur-sollicitations qu'il faut gérer: des clients peuvent ainsi poser des questions de précaution - sur le non-retard de train par exemple - auxquelles il faut répondre. Les clients exigent aussi une fluidité inter-canal. Etre reconnu comme un même individu avec un même processus qui se poursuit en magasin, sur le web, par téléphone, etc. est considéré comme une évidence. Mais, à l'inverse, il y a aussi une exigence de respect de la vie privée voire de l'anonymat. On sent poindre une vraie inquiétude autour des données personnelles. Autre schizophrénie, celle concernant la sécurité. Il est hors de question d'accepter une perte de données personnelles par une entreprise. Mais le DSI paranoïaque risque de faire trop de sécurité au point de nuire à la fluidité. Or la génération Y attend de se connecter à un site bancaire avec son compte Facebook! ■

Propos recueillis par 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.

## LE S.I., UN SUJET TROP STRATEGIQUE POUR ETRE CONFIE AUX DSI?

LÉONCE, GRÂCE À VOUS, J'AI COMPRIS QUE LES S.I. SONT UN SUJET STRATÉGIQUE POUR L'ENTREPRISE.



## CIO EVENEMENTS 2013

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

29 mai 2013

### LE DSI FACE AUX RISQUES DE L'ENTREPRISE OUVERTE

Les bonnes pratiques de la sécurité informatique et de la conformité légale et réglementaire

27 juin 2013

### OPTIMISER LES BUDGETS ET LES COMPETENCES DE LA DSI

une informatique efficace face à un budget contraint

24 septembre

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

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

## SOMMAIRE N° 63 AVRIL 2013

RETOURS D'EXPERIENCES: maîtriser la diversification du poste de travail

FACE AU METIER: le commissaire au compte face au DSI

INTERNATUIONAL: le BYOD anarchique dans les agences fédérales américaines

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)

A participé à ce numéro : Rachel Bor

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