

ÉDITO

C'est la rentrée, et celle-ci ressemble beaucoup à celle de l'année dernière. La crise économique est encore là et la mondialisation poursuit son bouleversement des équilibres concurrentiels. Dans ce contexte confus, l'information demeure la clé de la réussite des entreprises. Les managers IT doivent contribuer à la prise des bonnes décisions en bâtissant une démarche d'intelligence économique, protégeant et enrichissant l'actif informationnel de leur organisation. C'est ce dossier stratégique que vous trouverez développé dans ce numéro de CIO.pdf.

SOMMAIRE

GUIDE SOLUTIONS: SPÉCIAL INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Le DSI, acteur de l'intelligence économique p. 1 à 6**L'intelligence économique au service de la gestion des risques chez Scor** p. 7**Une intelligence économique offensive pour Régis Delayat, DSI de Scor** p. 8**Une intelligence économique indépendante de la DSI chez SFR** p. 9

GESTION DE CARRIÈRE

Diriger de grands programmes IT publics, sans être énarque ni polytechnicien p. 10 à 12

INTERNATIONAL

Les responsabilités métiers renforcent les dirigeants IT p. 13 à 14

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

Directeur financier de Tarkett: « Le DSI doit être sensible à la création de valeur » p. 15**HUMEUR** p. 16

GUIDE SOLUTIONS

SPÉCIAL INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Le DSI, acteur de l'intelligence économique

L'intelligence économique est une nécessité pour les entreprises. Le DSI est alors souvent un apporteur de moyens au service des métiers. Il pourra aller jusqu'à animer une cellule d'intelligence économique comme chez le groupe Scor.

« L'intelligence économique n'est pas de l'espionnage. C'est de l'information sur des sources ouvertes -donc légales- et elle consiste à collecter, analyser, diffuser et protéger les informations économiques stratégiques des organisations » définit Olivier Buquen, nouveau Délégué Interministériel à l'intelligence économique. Il a été nommé par le président Nicolas Sarkozy en septembre 2009. Depuis que le DSI, directeur des Systèmes d'Information, n'est plus simplement un directeur informatique, il est de fait un acteur de cette intelligence économique en tant que responsable des circuits d'information.

Au-delà de la sécurité informatique

Quant aux opérationnels de l'intelligence économique, ils seront souvent présents dans des directions tierces: direction générale, direction du marketing ou direction de la communication. Mais les outils seront à mettre en place par la DSI. Le dernier constituant de l'intelligence économique cité par Olivier Buquen est le plus évident pour le DSI: protéger. On retrouve en effet sous ce vocable la classique sécurité informatique mais avec un périmètre plus vaste.

La sécurité informatique au sens strict est -normalement- déjà prise en compte par les organisations sous la responsabilité du RSSI et du DSI. La problématique de l'intelligence ►

“
L'intelligence économique n'est pas de l'espionnage
Olivier Buquen
Délégué Interministériel à l'intelligence économique



Un collaborateur racontait la journée de son PDG sur Facebook

Olivier Buquen

Délégué Interministériel à l'Intelligence économique

économique est située bien au-delà. Même si, on peut trouver des zones de recouvrement entre les deux domaines, en particulier en ce qui concerne les solutions déployées en matière de suivi des flux d'informations classées confidentielles.

Protéger les données stratégiques

Dans le cadre d'une démarche d'intelligence économique, la priorité c'est d'abord de protéger. Cela consiste à savoir diffuser les informations stratégiques uniquement auprès des bonnes personnes. Certaines informations relèvent de la propriété intellectuelle et sont légalement protégeables par les démarches de lutte contre la contrefaçon (marques, brevets, modèles). Ces informations sont d'ailleurs en général déjà identifiées comme « sensibles » et les démarches ad hoc enclenchées en conséquence. Mais beaucoup d'autres informations sont stratégiques sans pouvoir être considérées comme des propriétés intellectuelles. Il s'agit des informations commerciales, des plans de développement ou de pistes de recherches non encore abouties.

Ne pas trahir un secret sans s'en rendre compte

Or, une personne peut transmettre une information stratégique à une autre sans même se rendre compte qu'elle commet une atteinte au secret de l'entreprise. Dès lors, au-delà de la sécurité informatique, le Cigref (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises) veut parler de sécurité numérique.

Une anecdote rapportée par Olivier Buquen lors d'une présentation devant les membres du Cigref le 2 juillet 2010 vaut sans doute plus qu'un long discours : « un PDG du CAC 40 a dû se séparer d'un collaborateur direct, membre du comité exécutif, parce que celui-ci racontait sa journée quasiment en direct dans ses états Facebook en révélant dans quel pays son patron se rendait et quelles personnes il rencontrait. » Des concurrents pouvaient savoir ainsi quelles opportunités l'entreprise en question allait saisir. Caricatural ? Pas tant que cela. Les réseaux sociaux deviennent un nouveau levier d'action pour les escrocs, experts des attaques par "ingénierie sociale". Pour mémoire, un collaborateur est alors persuadé d'agir pour le bien de son organisation ou pour éviter des ennuis à un collègue mais il est en fait manipulé par une personne cherchant à récupérer des mots de passe ou d'autres informations stratégiques.

Une formation pour éviter les fuites

Les difficultés pour assurer la sécurité numérique des entreprises sont telles que le Cigref vient de créer une formation dédiée en collaboration avec l'INHESJ (Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice). Chaque collaborateur doit acquérir les bons réflexes pour éviter que son organisation ne soit victime de fuites d'informations stratégiques. A terme, il serait judicieux que chaque personne suivant une formation supérieure ou ayant accès à des informations confidentielles soit sensibilisée à ces bonnes pratiques au cours de son cursus.

Dans le cadre d'une démarche globale, Olivier Buquen veut en outre définir ce qu'est un secret d'entreprise et le protéger par la voie légale, comme les Etats-Unis ont pu le faire avec « l'Economic Espionage Act » en 1996 qui fait du vol ou d'un usage frauduleux d'un secret ►

Pour en savoir plus



Retrouvez la description de la formation commune

INHESJ

/

Cigref

consacrée à

la sécurité numérique

sur CIO Online

LES TROIS RÔLES DU DÉLÉGUÉ INTERMINISTÉRIEL À L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Olivier Buquen combine une expérience politique d' élu local et de cadre dirigeant d'entreprise. Il a été nommé Délégué Interministériel à l'Intelligence Économique par décret. Il est directement rattaché à la Présidence de la République afin d'être plus visible que son prédécesseur, Alain Juillet, Haut Responsable chargé de l'intelligence économique, rattaché au Secrétariat Général de la Défense Nationale (SGDN). Olivier Buquen et la Délégation Interministérielle à l'Intelligence Économique (DIIE) n'ont pas vocation à remplacer des cabinets de consultants spécialisés ou à expliquer directement aux entreprises ce qu'elles ont individuellement à réaliser. En revanche, il a trois missions :

- 1 Être le responsable de l'intelligence économique des hautes autorités de l'Etat. Il doit informer et alerter celles-ci des évolutions de tous les sujets stratégiques structurels ou plus ponctuels, de sa propre initiative ou sur sollicitation.
- 2 Conduire des actions de fond en matière d'intelligence économique, notamment en animant des groupes de travail associant les entreprises et les administrations, en menant des opérations de sensibilisation ou en aidant des grands contrats d'exportation intéressant les relations inter-étatiques.
- 3 Assurer l'animation inter-ministérielle des différentes structures consacrées à l'intelligence économique.

Pour en savoir plus



Retrouvez le compte-rendu de la réunion du Cigref sur l'Intelligence Economique de juillet 2010 sur CIO Online



L'information doit d'abord avoir été effectivement protégée

Olivier Buquen

Délégué Interministériel à l'intelligence économique

commercial, un crime fédéral. Il avertit toutefois : « *le texte n'est pas écrit à ce jour mais pour que la loi réprime une atteinte à une information stratégique, il faudra nécessairement que cette dernière ait été effectivement protégée.* » C'est donc le contournement des méthodes de protection qui serait sanctionné et non pas le fait de tomber « par hasard » sur une information ou bien d'utiliser une information publique. De telles atteintes au secret de l'entreprise ne sont actuellement pas réprimées en tant que telles, même si elles peuvent l'être au chef des moyens mis en œuvre : vol, escroquerie, menace ou piratage informatique.

Gérer des habilitations

En pratique, une première action pour protéger les accès à l'information, relève de manœuvres tout droit issues de la Défense Nationale : la gestion des habilitations. Selon Olivier Buquen, ce mode de gestion des informations stratégiques aurait également un grand intérêt dans les entreprises privées. Or cette gestion d'habilitation repose techniquement sur la gestion des droits d'accès, domaine réservé du RSSI et du DSI.

Il s'agit de définir des « niveaux d'habilitations » explicites pour chaque donnée (publique, interne, confidentiel, secret...) avec éventuellement des sous-classes thématiques (recherche, marketing, commercial...) ainsi que des habilitations de chaque collaborateur ou partenaire extérieur (avec une mise à jour instantanée si un collaborateur quitte l'entreprise, en lien avec le SIRH). La bonne pratique préconisée par Olivier Buquen est de rendre ce système à la fois explicite et systématique alors qu'il est le plus souvent flou, implicite et ponctuel. Toute donnée créée aurait ainsi un niveau propre de confidentialité permettant seulement à certaines catégories habilitées de personnes d'y avoir accès.

Une politique de diffusion des informations

La création d'un système explicite a comme effet secondaire de devoir au préalable définir une politique formelle de diffusion des informations. La question est donc bien celle d'un système d'information et non d'un système informatique, qui pourrait se limiter à gérer quelques paramètres de sécurité dans une GED. Reste que ce type de classification est très peu mis en place dans les entreprises privées, on peut citer le leader du nucléaire Areva qui procède de la sorte. La lourdeur et les difficultés tant techniques qu'organisationnelles font que l'on ne dispose que de mises en œuvres partielles de cette démarche. Et le vœu d'Olivier Buquen risque fort de ne pas se concrétiser. On peut toutefois remarquer que cette démarche peut être mise en place sur les parties les plus critiques du système d'information. Par exemple, on déploiera un badge d'accès pour les bureaux où sont traitées des informations confidentielles, les PC portables transportant des données commerciales seront systématiquement chiffrés, ou des données liées à la publication des comptes de l'entreprise seront conservées durant quelques jours avant leur publication dans un coffre-fort électronique accessible uniquement à une poignée de dirigeants de l'entreprise. ▶

TOTAL ET DOUBLET, DEUX APPROCHES DIFFÉRENTES

Le 19 mai dernier, notre confrère Les Echos a organisé à Paris sa deuxième conférence annuelle sur l'intelligence économique. Deux entreprises françaises, Total et Doublet SA ont exposé leur manière d'appréhender le sujet. Les deux sociétés ont des pratiques différentes, tout en partageant un objectif commun : se protéger. Doublet SA s'est spécialisé dans l'événementiel.

Luc Doublet, Président de la société a rappelé combien la technologie est un vecteur central de l'entreprise.

Il a décidé d'adopter le principe de transparence. Il précise : « *nous avons ouvert tous nos systèmes d'information, rien n'est caché* ». Il ajoute : « *pour trouver une information, il faut savoir où elle se trouve car elle est noyée dans la masse, sachant qu'il faut savoir l'interpréter.* » Son objectif est avant tout de créer l'échange, source d'innovation, au sein de son entreprise.

« *Chaque collaborateur a une vision sur l'entreprise.* » En étant totalement transparent, « *tout est tracé* », précise Luc Doublet. Cette politique permet d'être d'autant plus réactif. Luc Doublet donne à ce titre l'exemple d'une commande envoyée par un client un jeudi soir. Des personnes présentes dans les locaux ont intercepté le document et la commande a pu être livrée

le vendredi soir comme désiré. De son côté, Jean-Michel Salvadori, Directeur Intelligence Economique du groupe Total, annonce que « *chez Total, la diffusion de l'information se fait plutôt par papier que par électronique, et peu de destinataires sont généralement concernés.* » Ainsi, contrairement à la société Doublet, le groupe est très prévoyant quant à la diffusion d'information en interne comme en externe. « *Nous devons être en permanence dans une culture du doute* », martèle Jean-Michel Salvadori. L'intelligence économique est prise en charge à deux niveaux, le service stratégie et le service Intelligence Economique. Il y a deux ans, une cellule spécialisée composée d'une dizaine de professionnels a été créée avec pour mission de délivrer des analyses et des informations aux directeurs métiers. Jean-Michel Salvadori précise que « *l'objectif de l'intelligence économique est d'anticiper et de détecter les menaces, d'aider les directions métiers à faire des choix, et de contribuer à la création d'un avantage concurrentiel.* »

Il ajoute que ce service traite avec les ONG, les prestataires ainsi que les médias pour obtenir des informations et réaliser des analyses. ■

Johanna Godet



Ne pas confondre les agences de renseignement privé et les cabinets de conseil en intelligence économique

Olivier Buquen

Délégué Interministériel à l'Intelligence Economique

Dans le même temps, Olivier Buquen veut publier avant la fin de 2010, un « *outil d'auto-évaluation du niveau de maturité d'une organisation en termes d'intelligence économique* ». Il s'agirait de dire si telle ou telle action est menée ou en projet au sein de son organisation. L'outil s'inspirera d'autres grilles de ce genre. Au final, l'organisation obtiendrait un score sur sa maturité, thème par thème, avec une liste des points à améliorer en priorité. Un usage régulier de cette grille permettrait de visualiser la progression de la maturité de l'organisation à la manière d'un baromètre. La DSI sera sans doute au cœur de cette évaluation. Et par conséquent concernée par les actions correctives.

Se tourner vers un cabinet de conseil

Comme pour toute action de la DSI, celle-ci peut se faire aider. De la même manière qu'il existe des cabinets de conseil en management ou en sécurité des systèmes informatiques, il existe des cabinets de conseil en intelligence économique. Beaucoup sont regroupés au sein de la FEPIE (Fédération des Professionnels de l'Intelligence Economique) présidée par le général Jean-Bernard Pinatel et fondée en 2005.

Afin d'éviter que le concept d'intelligence économique ne soit détourné par des personnes peu professionnelles ou tentées par des barbouzeries illégales, la FEPIE a milité pour que les professionnels de l'intelligence économique soient agréés. « *Il ne faut pas confondre les agences de renseignement privé -les détectives privés- faisant déjà l'objet d'une procédure d'agrément et les cabinets de conseil en intelligence économique qui devraient à leur tour bénéficier d'une procédure d'agrément dans le cadre de la loi LOPPSI 2 [deuxième Loi d'orientation et de programmation pour la performance de la sécurité intérieure, NDLR] actuellement en débat au Parlement* » indique Olivier Buquen.

La collecte d'informations ignorée

Second volet clé de l'intelligence économique: la collecte d'informations. Elle est insuffisamment systématisée dans les entreprises françaises. Les DSI peuvent trouver une aide auprès des cabinets conseils en intelligence économique. Ils disposent également d'outils logiciels sur le marché. Le détail des projets réalisés conserve une part de confidentialité mais si l'on consulte Digimind, éditeur français spécialisé, on peut voir que ses derniers clients sont Reunica (groupe de protection sociale), BNP Paribas Assurance, MAIF, Decathlon, etc. De tels projets devraient relever de la banalité.

Les moteurs de recherche inadaptés

Le premier niveau de collecte d'information est celui du moteur de recherche sur le web. Souvent suffisant pour une direction des ressources humaines désirant s'informer du profil d'un candidat au-delà d'un CV dans une procédure de recrutement, le moteur de recherche ►

Pour en savoir plus



Retrouvez le souhait de la FEPIE d'une certification des professionnels de l'Intelligence Economique sur CIO Online

LE DSI AU CŒUR DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Bernard Besson est expert en Intelligence Economique exerçant auprès du Medef Ile-de-France et de l'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise). Selon lui, l'intelligence économique est l'intelligence collective de l'entreprise qui lui permet de multiplier les contacts, d'élargir son réseau au-delà de ses frontières. L'IE permet l'innovation, l'invention et la saisie d'opportunités pour l'entreprise, dont l'objectif est de maintenir ou d'améliorer son niveau de

compétitivité grâce à la collecte et au traitement des informations. Mais l'IE représente aussi la manière de se protéger face à des menaces de toute nature. Afin de réussir, le système d'information doit apporter à l'entreprise son propre réseau social, lui permettant ainsi de faire vivre des communautés autour de questions et de problématiques et donc de favoriser les échanges. Par conséquent, le rôle du DSI dans la démarche d'intelligence économique d'une entreprise doit

notamment consister à transformer les outils de communication en outils de coopération entre les salariés, les responsables, les cadres, les fournisseurs et les prospects. Le DSI doit fournir les relations qui n'existent pas. L'entreprise n'a plus de frontières. Or, un risque important concerne la protection, l'étanchéité des systèmes de communication et d'échange. Le gestionnaire de risques va percevoir les signaux de ces risques. Le système d'information est également ce système radar qui va permettre à l'entreprise de pressentir les difficultés, ce qui va lui permettre de voir venir de nouveaux opérateurs et de percevoir - via les réseaux sociaux - les évolutions qui apparaissent. L'économie de la connaissance n'a pas de frontières. Ainsi, le Risk Manager, le DSI et le RSSI ont vocation à faire ensemble de l'intelligence collective. L'AMRAE a réalisé un livre blanc sur « Le Risk Manager et l'intelligence économique » qui détaille ce point. ■

Johanna Godet

Pour en savoir plus



Retrouvez l'interview de Bernard Besson, expert en Intelligence Economique auprès du Medef Ile-de-France en vidéo sur CIO Online

Pour en savoir plus



Retrouvez la bibliographie de Le Risk Manager et l'intelligence économique sur CIO Online



Google est insuffisant pour industrialiser une démarche

Jérôme Zamly
Ami Software

internet sera aussi un outil utilisé spontanément par n'importe quel professionnel souhaitant obtenir des informations sur une entreprise ou une administration, par exemple dans le cadre d'une démarche commerciale.

Mais un moteur de recherche de type Google ou Bing a plusieurs inconvénients. Tout d'abord, il classifie les informations selon ses propres critères (le pagerank par exemple) et il ne ressort donc pas forcément les informations les plus pertinentes ou les tendances émergentes qui peuvent être enfouies très loin dans les retours affichés (quand elles sont présentes et indexées). Par ailleurs, il faut savoir ce que l'on cherche. Malgré les progrès réalisés en termes de recherche contextuelle ou tenant compte des synonymes par des moteurs comme Exalead ou Sinequa, une recherche exhaustive reste fastidieuse. De plus, il est impossible, avec les outils internet grand public, de stocker les données trouvées, d'enrichir ces informations avec des commentaires ou des méta-données puis de partager l'ensemble avec d'autres intervenants.

Enrichir et partager l'information

Un scénario typique de collecte d'informations est une recherche effectuée par un service, par exemple, le marketing, enrichi par les experts de ce service (indiquant que tel produit ou futur produit de la concurrence est une innovation intéressante) et transmis à d'autres services (par exemple : la recherche et développement). Pour atteindre un tel niveau de sophistication, on peut se tourner vers des suites logicielles comme celles proposées par des éditeurs tels que Digimind ou Ami Software.

« A la base, notre produit est un moteur de recherche qui hiérarchise les documents par le nombre d'occurrences et les emplois linguistiques (dans le titre, en verbe ou en nom...) » relate Jérôme Zamy, responsable marketing d'Ami Software. Il ajoute aussitôt : « si vous faites une recherche par mois, Google peut vous suffire. En revanche, cela ne convient pas si vous cherchez à industrialiser votre démarche. Un moteur statistique et linguistique est là pour retrouver des 'expressions saillantes' et les expliciter. Par exemple, si vous cherchez 'Jérôme Kerviel', vous aurez des 'expressions saillantes' associées comme 'Société Générale'. »

Retrouver des données non indexées

En comparaison d'un moteur de recherche grand public comme Google ou Bing, la collecte des données par ces logiciels spécifiques pourra se faire en mode méta-moteur (en cherchant sur tous les principaux moteurs de recherche sur internet grand public simultanément) mais également en interrogeant des sources spécifiques internes ou externes. Plus précisément, ces sources externes peuvent comprendre des titres de presse mais aussi des blogs, des sites d'entreprises, des bases de brevets, etc. Un outil spécifique pourra y collecter des données qui n'auront pas encore été indexées par un moteur de recherche grand public voire entrer dans des parties nécessitant un identifiant et un mot de passe liés à un abonnement et qui ne sont pas accessibles à un moteur de recherche classique. Les éditeurs proposent en général des « packs de sources » dédiés à un secteur ou sur mesure pour une entreprise donnée.

Prendre en compte la GRC

Quant aux sources internes à l'entreprise, elles peuvent inclure des outils de type GRC (gestion de la relation client) pour repérer des variations dans les typologies de commande par ►



Un moteur statistique et linguistique retrouve les expressions saillantes

Jérôme Zamly
Ami Software

LES 5 RÈGLES D'OR DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

- 1 Définir une politique formelle de diffusion des informations comprenant des niveaux d'habilitations explicites et systématiques pour chaque donnée dans le cadre d'un système pré-défini similaire dans son principe aux niveaux d'habilitations de la Défense Nationale (public, interne, confidentiel, secret).
- 2 Former un maximum de collaborateurs (en commençant par les dirigeants) aux bons réflexes de l'intelligence économique tant pour collecter des informations que pour protéger celles concernant sa propre organisation.
- 3 Mettre en oeuvre des outils et des méthodes adaptés de veille informationnelle pour chaque direction ayant besoin de gérer les rapports de l'organisation avec l'extérieur (direction générale, direction marketing, direction communication).
- 4 Mettre en oeuvre les outils de traitements et d'alertes appropriés pour chaque usage.
- 5 Concevoir un système de diffusion et de capitalisation des informations remontées par la veille et enrichies de métadonnées par chaque expert concerné.



Attention, la veille ne révèle que le passé

Jérôme Zamy
Ami Software

exemple, des bases de documents non-structurés (une série de documents bureautiques) ou des boîtes e-mails (notamment celles du service de gestion de la relation clients). Dans ce cas, le logiciel d'intelligence économique s'interface au reste du système d'information.

Des modules d'extension multilingues

La recherche peut également bénéficier de modules d'extension permettant des recherches par des arbres sémantiques comme ceux des éditeurs d'outils Themis ou de Lingway. Ils viennent en complément des outils spécialisés. « *Si vous cherchez le mot 'dauphin', il faut distinguer le fils du roi du mammifère marin* » illustre Jean-François Monteil, responsable technique avant-vente de l'éditeur Digimind. De la même façon, de tels modules peuvent assurer des recherches multilingues avec une traduction automatique. La traduction automatique reste rudimentaire mais permet de trouver des documents pertinents que l'on peut ensuite faire traduire sérieusement.

Miser sur le collaboratif

« *Il faut aussi savoir capitaliser les informations en stockant les résultats des recherches, en les enrichissant de commentaires ou de métadonnées (fiabilité, pertinence...), et en les partageant de manière collaborative au sein de l'organisation. Cette capitalisation peut être manuelle ou automatique, en fonction de plans de veille programmés* » ajoute Jérôme Zamy d'Ami Software. Si le moteur de recherche est le fondement des logiciels d'intelligence économique, il n'en est que la brique de base sur laquelle vont se placer des outils plus sophistiqués de traitement et de diffusion de l'information. « *Nous pouvons ajouter des modules pour couvrir certains besoins comme l'e-réputation, avec un workflow et des analyses spécifiques* » indique Jean-François Monteil de Digimind.

Etre pro-actif

L'outil d'intelligence économique va également servir à créer des rapports, à la manière de n'importe quel outil décisionnel, grâce à des indicateurs quantitatifs (nombre d'occurrences...) ou qualitatifs (nuages de tags associés à telle recherche...). Ceci dit, Jérôme Zamy insiste sur ce que doit être réellement l'intérêt de cette démarche. « *La veille ne doit jamais être négligée, mais elle ne révèle que le passé. En quelque sorte, il est déjà trop tard quand une information arrive dans la veille* » prévient-il. Or, l'important c'est de disposer d'informations permettant de prédire le futur. « *Le but reste d'anticiper en faisant émerger des tendances avant qu'elles ne se concrétisent* » s'exclame-t-il.

La direction marketing en première ligne

En entreprise, « *en général, l'intelligence économique est portée par le marketing stratégique mais plusieurs services peuvent être nos clients simultanément* » remarque Jérôme Zamy. Il détaille ainsi : « *Dans un grand compte international du CAC 40, la direction marketing utilise nos solutions pour une veille sur l'image de l'entreprise. Et la direction recherche et développement l'emploie pour une veille technologique.* » De ce point de vue, un projet d'intelligence économique se montre très proche d'un projet de décisionnel. La DSI en est rarement utilisatrice mais elle est systématiquement présente afin de gérer les aspects techniques, notamment l'intégration de l'outil dans le système d'information global de l'entreprise ou dans un portail via des web-services, voire servir de conseil interne. Ceci dit, pour ces solutions d'intelligence économique, on observe un mouvement vers le Saas (Software as a service), ce qui aboutit à contourner la DSI lors de leur usage. Digimind propose ainsi un service en mode Saas, tandis qu'Ami Software propose une appliance par client, soit sur leur site soit chez l'entreprise cliente. Les installations réalisées en interne aux entreprises étant mieux adaptées à la collecte et au traitement d'informations confidentielles. Dans tous les cas, l'accès aux outils se réalise par un simple navigateur sans installation sur les postes des utilisateurs. En revanche, le paramétrage nécessite un bon niveau d'expertise et un apprentissage méthodologique. Les cabinets de conseil en intelligence économique sont donc souvent requis aux côtés des éditeurs. ■

Bertrand Lemaire ►

Pour en savoir plus



Retrouvez
la bibliographie de
**Intelligence
économique et
problèmes
décisionnels**
ouvrage collectif
sous la direction
d'Amos David
(Editions
Hermes-Lavoisier)
sur **CIO Online**

Pages suivantes :

L'intelligence économique gère les risques chez Scor

Une intelligence économique offensive pour Régis Delayat, DSI de Scor

Une intelligence économique indépendante de la DSI chez SFR

L'intelligence économique au service de la gestion des risques chez Scor

Le groupe Scor est le cinquième groupe mondial de réassurance. Il a mené depuis 2008 une stratégie de contrôle de tous les types de risques, à l'échelle internationale, arc-boutée sur une démarche d'intelligence économique.

Le groupe Scor est spécialisé dans le portage et la gestion du risque. Dans ce cadre, il est soumis à des obligations réglementaires croissantes et à une pression du marché qui l'obligent à améliorer sa maîtrise des risques stratégiques et opérationnels. Comme chez la plupart de ses concurrents, cette démarche était parcellaire et pour une bonne part empirique. Mais Scor s'est lancé en 2008 dans une démarche d'Enterprise Risk Management structurée, industrielle, appliquée à l'échelle du groupe et qui devait être reconnue par les agences de notation et les organismes de régulation. Le projet a été piloté par la direction des risques. « *Ce fut un choc culturel qui a imposé la mobilisation de toutes les ressources métiers et informatiques* », souligne Régis Delayat, DSI de Scor.

Une organisation dédiée à l'intelligence économique

Le projet s'articule autour de trois volets : identification, évaluation et contrôle des risques dans et autour des trois piliers opérationnels du Groupe : la réassurance vie, la réassurance non vie et l'asset management. Le volet identification s'est traduit par la création d'une organisation dédiée à l'intelligence économique qui exploite une solution basée sur le progiciel Digimind de collecte automatique et intelligente de l'information sur des sites Web, blogs et autres bases de données spécialisées. « *Cette prise de conscience de l'importance de l'information non structurée fut l'une des originalités du projet* », commente Régis Delayat. Quelque 80 thèmes tels que les catastrophes naturelles ou les risques pandémiques sont ainsi surveillés pour le compte de 400 abonnés internes. Dans le même temps, un site collaboratif a été créé, basé sur Sharepoint Portal Services. Il sert à recenser les articles et les études évoquant des sujets liés à des risques émergents.

Une simulation mathématique poussée des risques

L'évaluation des risques repose pour sa part sur un modèle de simulation qui est global, dans le sens où tous les types de risques sont intégrés afin d'évaluer leurs effets collatéraux. Faisant intervenir plusieurs scénarios économiques, ce modèle vise à répartir le capital entre les différents risques, selon leur dangerosité. Ses résultats constituent aussi la base de l'élaboration des documents remis aux régulateurs. « *C'est ce volet qui a nécessité le plus d'expertise métier, informatique et surtout en modélisation mathématique* », insiste Régis Delayat. Basé sur un développement en architecture .Net en langage C# et sur le progiciel Igloo d'EMB (également employé par l'assureur Generali), ce modèle gourmand en ressources est exécuté lors de deux principaux exercices annuels ou quand un événement l'exige.

Risques métiers et informatiques

Quant au troisième volet, il vise le contrôle des risques. « *Nous avons décrit dans un référentiel l'ensemble des processus métiers critiques, y compris ceux de la DSI, afin de déterminer les contrôles nécessaires et détailler les responsabilités des différents acteurs de ce contrôle* », explique Régis Delayat. Parce que le système d'information irrigue toutes les activités de l'entreprise, il est immédiatement impacté par le renforcement du contrôle interne de ces activités. De même, le développement d'un logiciel doit prendre en compte très tôt les risques du processus opérationnel qu'il automatise, ainsi que les objectifs et les solutions de contrôle.

Suite à ce projet dont tous les composants sont opérationnels depuis la mi-2009, l'agence de notation Standard & Poors a relevé la note ERM de Scor, de Adequate à Strong. Scor vise désormais la conformité à Solvency II en 2012. ■

Par Thierry Lévy-Abégnoli ►

Une intelligence économique offensive pour Régis Delayat, DSI de Scor

L'IE doit être placée dans une direction transverse telle que la DSI, estime Régis Delayat, DSI de Scor. L'organisation repose sur une équipe de trois personnes. La validation de la pertinence de l'information est la tâche la plus gourmande en ressources et doit évoluer.

CEO : Quel est le rôle de l'Intelligence économique au sein du groupe Scor ?

Régis Delayat : L'intelligence économique (IE) est un véritable défi à la fois pour notre entreprise dont le métier de porteur de risques impose d'être bien informé pour décider, mais aussi pour la DSI qui doit gérer, stocker et partager cette information avec un maximum de sécurité. Nous avons mis en place une IE offensive dont l'objectif principal est de développer le *business* du groupe. Chez Scor, l'IE pourrait se définir comme un accès à la connaissance, nécessaire à la prise de décisions stratégiques et opérationnelles. L'information est l'un des actifs immatériels les plus importants de l'entreprise et le système d'information est le garant de sa bonne utilisation. Environ 80 % des informations qui circulent dans les entreprises ne sont pas structurées et elles nous inondent. Il est donc essentiel de s'appuyer sur le système d'information pour les utiliser au mieux.

CEO : Comment l'IE est-elle appréhendée au sein du groupe ?

Régis Delayat : Notre activité d'intelligence économique a été baptisée ScorWatch. Elle emploie trois personnes aux formations variées, telles que documentaliste, communication, et de plus en plus, intelligence économique. Cette équipe analyse et délivre de l'information à deux niveaux. Un premier niveau concerne les experts avec un accès à la plateforme d'IE ou sous forme d'abonnement à des newsletters thématiques. Le deuxième niveau touche l'ensemble des collaborateurs sous la forme de "daily news" et d'événements internes. C'est par exemple le cas des « Matinées de l'IE » ou d'un « Scor Lunch » dédié à "l'IE et la crise" organisé il y a neuf mois, au cours duquel a été illustré le rôle de l'IE avant, pendant et en sortie de crise.

CEO : Comment cela fonctionne-t-il en pratique ?

Régis Delayat : Nous nous appuyons sur une solution qui collecte l'information non-structurée issue de sources internes ou externes, et qui traite 80 thèmes différents. Cette information est analysée depuis un écran de contrôle par les personnes chargées de l'IE, qui valident la pertinence des informations collectées. Ces personnes mettent ensuite l'information à la disposition des abonnés, généralement des experts, qui la reçoivent en *push* au fil de l'eau ou sous forme de newsletters périodiques. Tout est aussi capitalisé dans un plan de classement, disponible à la lecture pour tous les abonnés. C'est un moyen de rassembler les experts et de les faire réagir soit en postant des commentaires, soit en dialoguant en direct via l'outil d'IE. Au total, 400 clients, soit un quart de l'effectif de Scor, sont abonnés aux différents services. Nous aimerions élargir cette base et rendre les membres plus actifs. Nous souhaitons vraiment développer la culture de l'information. C'est une richesse qu'il faut à tout prix savoir utiliser.

CEO : Quelles améliorations envisagez-vous d'appliquer à votre projet ?

Régis Delayat : Aujourd'hui nous avons atteint les limites du modèle en place, avec trois personnes dédiées, 400 clients et 80 thèmes. Nous voulons améliorer notre mode fonctionnement et être davantage à l'écoute des clients afin de créer de nouveaux thèmes et de nouveaux services. Ainsi, nous nous penchons sur l'automatisation du processus de validation de pertinence de l'information afin d'accroître le nombre de thèmes traités. Pour l'heure, nous avons étudié différents produits mais les tests n'ont pas été concluants. Une solution de validation consisterait à en déléguer la gestion aux experts, mais ce serait délicat au vu de leur charge de travail.

CEO : Quelles sont les relations entre l'équipe d'IE et la DSI ?

Régis Delayat : L'activité ScorWatch était préalablement rattachée à une Direction « Stratégie & Développement. » Elle rapporte à la DSI depuis 2003. Il est important qu'elle soit dans une direction transversale afin qu'elle puisse servir tous les métiers par la mise à disposition de la bonne information, le plus précocement possible, aux seules personnes concernées, pour les aider dans leurs décisions. Personnellement, en tant que DSI du groupe, ma mission sur l'IE est de développer et de faire évoluer l'activité, et d'en assurer la promotion. J'incite l'équipe à être à l'écoute des clients en interne afin de leur délivrer des réponses et d'anticiper leurs besoins, et d'être en veille sur les outils disponibles sur le marché. Je rencontre l'équipe une fois par semaine afin de faire le point sur l'activité et sur les événements en cours et à venir, projets sur lesquels je m'implique de manière opérationnelle. En revanche, je ne m'occupe pas tous les jours d'IE, sauf pour accéder aux thèmes auxquels je suis abonné, puisque je suis aussi client de l'IE. ■

Une intelligence économique indépendante de la DSI chez SFR

Bruno Noel, Responsable du Pôle Intelligence Economique chez SFR réalise des analyses pour les clients internes et protège l'information de l'opérateur. Ce pôle privilégie l'humain et moins les outils IT, même si ces derniers sont indispensables.

CEO : *Quelle est votre définition de l'intelligence économique et comment est apparue cette notion chez SFR ?*

Bruno Noel : Pour une entreprise, l'intelligence économique vise à comprendre son environnement pour s'y positionner et à s'assurer qu'elle maîtrise complètement l'information et les savoir-faire qu'elle diffuse. SFR a très rapidement mis en place une veille. Cette initiative a pris naissance dès l'ouverture du marché des télécoms en 1996, mais ce n'était pas véritablement ce que nous appelons de l'intelligence économique. Son périmètre d'action s'établissait entre la concurrence, le marché et la technologie. En 2003, nous avons renforcé la démarche d'intelligence économique et nous avons complété le dispositif pour anticiper le développement des nouveaux médias tels que Facebook ou Twitter, et les réseaux sociaux au sens large. Ce système a été développé à l'initiative du directeur de la sécurité. Aujourd'hui, nous distinguons deux entités distinctes, qui fonctionnent comme des structures de conseil interne à SFR, à savoir le service de veille stratégique, qui dépend directement de la stratégie et le service d'intelligence économique qui est rattaché au directeur de la sécurité. L'objectif global de ce dernier est de fédérer l'entreprise autour d'une démarche d'IE, en contribuant à la défense des intérêts de la société, de sa notoriété et de son patrimoine informationnel.

CEO : *Quel est plus précisément le rôle du pôle d'IE dont vous êtes responsable ?*

Bruno Noel : Mes maîtres mots sont détectés, comprendre, partager, faire anticiper, prévenir et le cas échéant, dissuader. Au quotidien, mon emploi du temps est assez aléatoire. Le matin je me penche sur l'actualité au travers de tableaux de bord ainsi que de la revue de presse. En fin de matinée, je fais le point avec mon équipe. Le midi, j'entretiens mes relations en rencontrant des interlocuteurs internes ou externes. Et l'après-midi, j'anime l'équipe et me focalise sur des problématiques plus complexes de nos clients internes. Notre service essaie en permanence de se former car l'information évolue rapidement tout comme ses moyens de diffusion. Avec l'émergence des nouveaux médias nous avons dû nous adapter. Nous travaillons en étroite collaboration avec le service chargé de la veille et nous partageons le même outil de collecte d'informations. Nous sommes totalement complémentaires, la veille étant davantage tournée vers le marché et l'environnement tandis que nous sommes orientés vers la maîtrise de l'information. Nous sommes régulièrement en relation avec d'autres services

en interne tels que la communication, en particulier sur les questions de Community Management [*gestion de communautés, NDLR*], avec le département de la sécurité, la direction juridique ainsi que la stratégie, le marketing, la qualité. Notre enjeu principal est d'inculquer dans l'entreprise un réflexe IE. Nous avons un rôle moteur dans la protection de l'information.

CEO : *Quels projets informatiques avez-vous développés en matière d'IE ?*

Bruno Noel : L'IE est une fonction support et non opérationnelle. C'est pourquoi nous n'avons pas de projet informatique spécifique. Mais nous avons absolument d'un outil pour gérer la masse d'informations. C'est pourquoi nous avons choisi de nous en remettre à un prestataire technique. Nous avons recours à l'outil de veille sur internet de Digimind que nous avons personnalisé selon nos besoins. Cet éditeur est notre partenaire depuis cinq ans. Nous faisons régulièrement évoluer l'outil sur ses fonctions d'analyse graphique afin de, par exemple, mieux gérer l'information issue des nouveaux médias tels que les réseaux sociaux. De fait, sur le web de nombreuses informations sont générées. Il faut pouvoir les trier et les traiter. Un système de suivi du web nous permet de collecter l'information. Nous recoupons ensuite cette information avec d'autres sources telles que la presse et la connaissance interne. Par ailleurs, nous avons développé un intranet spécialisé dans la protection de l'information.

CEO : *dans ce contexte, quel est le rôle de la DSI ?*

Bruno Noel : Le département d'IE n'est pas orienté vers l'outil. Nous privilégions le traitement des demandes et nous délivrons des analyses à nos clients en interne. Les services les plus demandeurs sont le marketing et la qualité. Nous sommes davantage positionnés sur du conseil interne et des projets organisationnels. Notre mission est avant tout de faire réagir l'entreprise. Les chargés d'intelligence économique ont des profils d'analyste. Nous recherchons prioritairement des collaborateurs qui soient curieux, ouverts d'esprit et capables de se mettre à la place des clients en interne. Nous avons très vite compris qu'il fallait raisonner par l'humain. Même si cette dimension est beaucoup plus aléatoire, de cette manière nous avons de meilleurs résultats. Nous avons travaillé sur l'humain pour que la connaissance vienne à nous. Au total nous suivons 50 thématiques et il faut admettre que sans outil nous n'y parviendrions pas. En parallèle, il existe d'autres outils, mais qui ne sont pas dans notre service. Ils sont réservés aux métiers. ■

Propos recueillis par Johanna Godet

Diriger de grands programmes IT publics, sans être énarque ni polytechnicien

Le secteur public se manifeste par plusieurs grands projets IT. On citera les programmes Laser et Sesam-Vitale à la CNAM-TS, Aladin à l'Unedic ou Copernic à Bercy. Patrick Dailhé en a eu la charge. Désormais consultant, il revient sur les spécificités de ces projets.

CEO : vous avez participé à de nombreux grands projets dans le privé, le public et la sphère sociale. Les modes de gestion sont-ils différents selon le secteur ?

Patrick Dailhé : oui, il y a de grosses différences. Mais ni le privé ni le public ne sont eux-mêmes homogènes. Et, un peu intermédiaire entre les deux, on trouve le secteur bancaire mutualiste. En pratique, dans le secteur privé, la logique est celle du coût et du résultat. Il faut des investissements rentables avec une valeur prédéterminée en termes d'usage métier. De plus, les coûts informatiques sont remis en cause en permanence. Cela oblige sans cesse à justifier des effectifs, de la position du curseur entre internalisation et externalisation et du choix des sous-traitants. On concrétise ensuite les gains de productivité notamment en redéployant des effectifs à la suite d'un projet informatique réussi. Dans le public, cela coince à ce niveau-là car la mobilité des personnels est limitée.

CEO : la mobilité réduite du personnel dans le public est-elle toujours d'actualité ?

Patrick Dailhé : la culture du secteur public évolue. Fixer un ROI et des résultats attendus est aujourd'hui normal. Par exemple, la rentabilité du projet Copernic a été évaluée et elle est très bonne. Mais, très longtemps (ce n'est plus le cas aujourd'hui), l'administration fiscale a été la seule à réduire ses effectifs et ainsi diminuer ses coûts de gestion. Des organismes comme l'Unedic ou les grandes banques mutualistes évoluent dans le même sens. Dans le privé, les redéploiements d'effectifs sont souvent plus rapides et visibles.

CEO : le pilotage de projet est-il plus courageux et solide dans le secteur privé ?

Patrick Dailhé : vous me posez en fait deux questions différentes. La maturité de la gestion de projets est sans doute meilleure dans le privé. La commandite y est clairement impulsée par le métier, le DSI met en musique la gouvernance. Dans le public, il y a de très grosses différences de maturité. Bercy est très mature. D'autres ministères le sont beaucoup moins. En revanche, pour le courage des décideurs, j'ai pu constater qu'on trouve des dirigeants courageux et sachant prendre des décisions difficiles dans le public à l'instar du privé, Copernic en est un bon exemple. Et, il y a aussi des dirigeants hésitants dans le privé.

CEO : vous avez géré de grands projets mais comment en êtes-vous arrivé là ?

Patrick Dailhé : je fais partie de la première génération formée à l'informatique en formation initiale via une maîtrise et un DEA. Mes prédécesseurs ont été des autodidactes ou issus d'études plus généralistes (Polytechnique, Centrale...). De ce fait, nos enseignants étaient de grands professionnels. En DEA, j'ai ainsi été coaché par Monsieur Rochet de Météo France. Je suis passé manager (d'équipe, de projet, de structure) assez rapidement, et j'ai complété ma formation à HEC par une formation continue de dirigeants.

CEO : connu pour vos projets dans le public, vous avez débuté dans le privé ?

Patrick Dailhé : J'ai été confronté aux méthodes très dures des entreprises américaines. J'ai vu des commerciaux licenciés du jour au lendemain, par télégramme reçu chez eux le week-end. Cependant, mes valeurs sont restées celles du respect des individus.

CEO : pourquoi avoir ensuite rejoint le public ?

Patrick Dailhé : j'avais été recruté par le Crédit Agricole à Caen mais j'ai dû rentrer rapidement sur Paris pour des raisons privées. J'ai alors trouvé un emploi à la CNAM-TS [Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés, NDLR]. La CNAM-TS,

“
Dans le public,
la mobilité
des personnels
est limitée
Patrick Dailhé
Consultant



Nous avons créé un comité des sages pour sécuriser les grandes décisions

Patrick Dailhé
Consultant

au croisement de l'assurance maladie et de la santé, reste l'un des domaines les plus excitants pour l'informatique avec le secteur bancaire. J'ai pu m'occuper des projets Laser (gestion de la liquidation) et de Sesam-Vitale, avec le premier déploiement massif de cartes à puce. Nous avons rencontré Roland Moreno. C'est à cette époque que la DSI, qui était au départ très décentralisée, a été constituée au niveau national. J'observe que la CNAM-TS, même si elle est sous la tutelle de l'Etat obéit, pour sa gestion, à des règles de droit privé, comme l'Unedic.

CIO : *précisément, vous êtes ensuite passé à l'Unedic ?*

Patrick Dailhé : il était difficile, à l'époque, de faire carrière au plus haut niveau comme DSI, sans appui particulier, au sein de la CNAMTS. J'ai préféré partir. IBM m'avait appris qu'il y avait une opportunité intéressante à l'Unedic. Je suis devenu Directeur Général de l'un des GIE Informatiques de l'époque qui comprenait une centaine de personnes. Je retrouvais de des responsabilités managériales proches du terrain alors que débutait une phase de restructuration. Dominique-Jean Chertier, nommé DG de l'Unedic au début des années quatre-vingt-dix, a négocié un accord stratégique avec les partenaires sociaux. Il est aujourd'hui DGA de Safran, Président du Conseil d'Administration du Pôle Emploi et il fut conseiller social de Jean-Pierre Raffarin à Matignon. A l'Unedic, il a pu mener une réforme en profondeur de l'Assurance Chômage. On est passé de cinquante-trois ASSEDI à vingt-deux. Les processus métiers ont convergé, un système d'information unique a été mis en place dans le cadre du projet Aladin. Mon rôle, de 1992 à 2003, a été de piloter Aladin qui représente un milliard de francs d'investissements propres sur trois ans, avec l'appui de Capgemini. J'ai fusionné les onze GIE informatiques autonomes pour en faire une DSI intégrée de 1 000 personnes.

CIO : *comment êtes-vous ensuite passé au projet Copernic ?*

Patrick Dailhé : à l'Unedic, nous avons créé un comité des sages pour sécuriser les grandes décisions comme le « Tout Internet » en 1997. Ce comité comprenait Jean-Paul Figer (CTO de Capgemini), Bruno Fontaine et Nabil Abu El Ata (un expert américain). Ce type de comité a plu à Bercy et du coup, j'ai participé au comité des quatre « sages » accompagnant la naissance du projet Copernic aux côtés d'André Barilari (ex-DGI), René Barberye (ex-DGCP) et Pierre Amouyel (Corps des Mines) de 2000 à 2003. Dominique Strauss-Kahn avait décidé de fusionner la DGI (Direction générale des impôts) et la DGCP (Direction générale à la comptabilité publique) en une administration fiscale unique. Après son départ, cette réforme a du être stoppée par Christian Sauter, compte-tenu des réactions des syndicats et des élus locaux. Avec les DG de la DGI et de la DGCP, Gilles Grapinet, à l'époque jeune inspecteur des finances et actuel DGA d'Atos-Origin, a alors lancé le projet Copernic, dont il a été le premier directeur afin d'unifier l'informatique fiscale sans fusionner les deux grandes directions.

CIO : *de bonnes fées veillant sur le berceau, vous en êtes devenu le pilote ?*

Patrick Dailhé : Gilles Grapinet a rejoint début 2003 le cabinet de Jean-Pierre Raffarin et m'a proposé de lui succéder. Copernic, c'était trois fois Aladin mais les mêmes problématiques. J'ai eu un gros doute : je n'étais ni polytechnicien, ni énarque, ni fonctionnaire. J'ai donc discuté les conditions tant de mon arrivée que de mon départ, en restant contractuel. Après quinze ans dans l'assurance chômage, l'ampleur du projet et les enjeux d'Etat me motivaient.

CIO : *comment était piloté le programme Copernic ?*

Patrick Dailhé : Copernic mobilisait au total 1 000 personnes et s'appuyait sur des grands acteurs du marché. Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre y étaient pilotées sous une même autorité, qui associait dès le départ les informatiques de la DGI et de la DGCP.

CIO : *vous avez finalement quitté Bercy pour le conseil. Pourquoi ce changement ?*

Patrick Dailhé : tout s'est bien passé durant trois ans mais ma position restait atypique dans un monde dominé par les énarques. J'ai ressenti un peu d'usure. A soixante ans, j'ai donc ▶

UN PARCOURS DÉBUTÉ COMME ANALYSTE SUR LES GRANDS SYSTÈMES

Patrick Dailhé est titulaire d'une maîtrise d'informatique et d'un DEA d'informatique consacré aux bases de données. Il a ensuite suivi un cycle HEC de formation continue des dirigeants. Il a été vice-président du Cigref. Il a débuté sa carrière comme ingénieur analyste chez Roussel Uclaf, en 1970. Puis il a été ingénieur technico-commercial pour le secteur bancaire, chez Control Data France, spécialisé dans les grands systèmes.

Il aura été ensuite DSI adjoint à la CNAM-TS en 1987. Il a été DSI de l'Unedic de 1997 à 2003, directeur du programme Aladin. De 2003 à 2006, il a été directeur du programme Copernic au Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. Il conseille désormais de grandes entreprises telles qu'EDF, Auchan, Agirc-Arrco, Malakoff-Médéric ou La Poste Direction du Courrier. ■



Ma position restait atypique dans un monde dominé par les énarques

Patrick Dailhé
Consultant

décidé de prendre ma retraite. Etant quelqu'un d'actif, je ne pouvais pas rester à ne rien faire. J'ai rejoint le cabinet Aérial. J'étais assez connu suite à mes responsabilités sur Copernic, à l'Unedic et au Cigref. Au bout d'un an, suite à des désaccords, j'ai préféré voler de mes propres ailes et j'ai créé Alizé. Je réalise aujourd'hui des prestations de conseil seul ou en réseau. Je travaille à deux tiers de temps, avec une dizaine de grands clients sur des missions plutôt longues. Je continue de participer aux rencontres d'Opio et comme j'ai acquis une certaine notoriété, je n'ai pas besoin de réaliser d'action commerciale spécifique.

CIO : *revenons sur la mécanique des projets IT. Une erreur classique, dans le secteur public, n'est-elle pas d'informatiser des processus bancals ?*

Patrick Dailhé : pas seulement dans le public. Une des causes majeures d'échec des projets reste le mauvais accrochage du projet et du métier. Il ne faut jamais informatiser l'existant mais le devenir d'une fonction. Pendant trente ans, les informaticiens n'en ont fait qu'à leur tête sans que les commanditaires métier n'aient les manettes. C'est une des explications du très fort taux de non-conformité en coûts, délais et fonctionnalités voire d'arrêt des projets.

CIO : *Copernic, développé à partir de zéro, a plutôt été un succès. Accord et Chorus, basés sur SAP, beaucoup moins. Un progiciel du privé n'est-il pas une erreur dans une grande administration ?*

Patrick Dailhé : pas du tout. Le choix de SAP a été très pertinent, s'agissant des finances publiques. Utiliser un progiciel du marché dans le public est une bonne idée si le périmètre s'y prête. SAP a été déployé à l'Unedic. Pour Copernic, la question ne se posait pas, le cœur du métier étant spécifique, mais nous n'avons jamais hésité à réutiliser des produits existants lorsque c'était possible. Copernic a d'ailleurs tiré la politique Open Source de l'Etat. En fait, même si Copernic a été plus long que prévu, tous les facteurs clés de succès des grands projets ont été respectés : un sponsoring métier très fort, une direction de programme claire et des règles de gouvernance respectées. Je ne souhaite pas m'exprimer sur Accord.

CIO : *vous dites que Copernic a tiré la politique Open Source de l'Etat. Comment ?*

Patrick Dailhé : à l'Unedic, nous avons choisi totalement les solutions Microsoft. Quand j'ai pris la direction de Copernic, la direction technique et de l'architecture était entre les mains de Jean-Marie Lapeyre. Sa conviction était que le moment était venu de basculer vers l'Open Source car les solutions étaient matures. Nous en avons longuement discuté. La validation d'un tel choix sur un projet aussi important a été faite au plus haut niveau. Et nous nous sommes dès lors inscrits dans une logique d'Open Source car nous avons ainsi réalisé des économies considérables côté serveurs. Tous les serveurs de Copernic ont été installés avec des solutions Open Source, ce qui a rendu Microsoft furieux. Comme cet éditeur le redoutait, notre choix a été contagieux. En revanche, côté poste de travail, l'Open Source n'était pas mature. Sur ce sujet de l'Open Source, le privé était très en retard sur le public.

CIO : *pour réussir dans le secteur public, les réseaux personnels n'y sont-ils pas plus importants que dans le privé ?*

Patrick Dailhé : dans tous les cas, les réseaux de confiance sont les plus importants, dans le privé comme dans le public. Cependant, dans le public, derrière les réseaux de confiance, les réseaux d'influence ont un rôle plus fort que dans le privé. Mais, à mon sens, un dirigeant se doit avant tout de ne fonctionner que sur des réseaux de confiance, même s'il doit tenir compte des réseaux d'influence. ■

Bertrand Lemaire

TROIS CONSEILS ISSUS DE QUARANTE ANS DE CARRIÈRE

Patrick Dailhé a vu de près les plus grands projets informatiques du pays durant ces dernières années. Il préfère être prudent en matière de conseils. « *Les conseils génériques sont peu nombreux tant chaque situation est spécifique* » prévient Patrick Dailhé. Tout d'abord, il n'aime pas le terme de DSI, trop ambiguë selon lui. Il préfère parler de « directeur de l'entreprise numérique au service des métiers. » L'appartenance de ce directeur à l'équipe dirigeante de l'entreprise est une évidence. Au bout du compte, Patrick Dailhé avance trois grandes familles de conseils. En premier lieu, il faut que l'usine informatique tourne « comme une horloge. » Deuxième point,

le DSI doit faire aboutir les projets qui amènent la technologie dans les métiers. Ces projets sont alors de trois types : les projets innovants, les projets rapides et les projets industriels structurants. Les projets rapides doivent répondre avec réactivité aux besoins métiers. Chacun de ces types de projet a ses règles et ses facteurs clés de succès. Enfin, troisième point, il faut sensibiliser les dirigeants aux évolutions technologiques et aux conséquences induites. Le DSI doit être pédagogue et amener les technologies comme une valeur pour les métiers. Quant à la DSI, elle doit être perçue comme une entité des services et surtout pas un blockhaus. ■

Les responsabilités métiers renforcent les dirigeants IT

Le leadership du DSI s'améliore dans l'entreprise lorsqu'il parvient à élargir ses responsabilités et à se focaliser sur les clients. C'est ce que décrivent trois DSI à notre confrère CIO américain en expliquant comment ils ont su évoluer.

Couvrir plusieurs domaines

Donald Martin est DSI de Armstrong World Industries, un spécialiste américain de la fabrication de sols, de plafonds et de murs. Cette société réalise un chiffre d'affaires de 2,8 milliards de dollars et emploie 10 800 salariés. « Depuis que j'ai pris mes fonctions de directeur Marketing en charge du canal internet, je me suis amélioré en tant que DSI » affirme-t-il. Alors qu'il développait de façon cohérente pour le marketing, des infrastructures, du contenu et de la messagerie pour les 140 sites internet de la société, il a commencé à travailler directement avec les clients externes de l'entreprise. Ceci lui a donné une nouvelle conscience de leurs besoins et du marché, tout en renforçant la compréhension qu'il avait de l'activité de sa société. « Apprendre à regarder la stratégie de l'entreprise de leur point de vue m'a aidé à développer de meilleures relations avec les autres membres de l'exécutif, relations renforcées par mon expérience continue de leader à cheval sur plusieurs fonctions » pense-t-il. Il a également été en mesure de mieux positionner son équipe IT afin de délivrer des applications en mode self-service aux clients. « Mon expérience en tant que DSI explique en grande partie pourquoi la direction de l'entreprise m'a donné une responsabilité supplémentaire » estime-t-il. Il pense que la direction a constaté qu'il pouvait atteindre des résultats pour de multiples fonctions tout en étant équitable envers l'ensemble des utilisateurs et des besoins. « J'ai apporté au marketing une bonne dose de points forts propres à l'IT, tels que la gestion de projets ou la définition des besoins. Inversement, le marketing a aussi des choses à apprendre à l'IT : la créativité pour trouver et créer des solutions » termine-t-il.

Sortir de sa zone de confort

Nick Masterson-Jones est DSI de VocaLink, une entreprise britannique spécialisée dans les moyens de paiement électroniques. « Quand j'ai laissé derrière moi le titre de DSI pour devenir le responsable de l'unité des services transactionnels chez VocaLink, je ne me suis pas éloigné de la technologie » indique-t-il. Au contraire, il s'est concentré sur la manière dont la technologie sert le mieux l'entreprise et ses clients. La direction générale a reconnu que la division organisationnelle traditionnelle entre les métiers et l'IT n'était pas optimale pour une entreprise de technologie de pointe. « En restructurant VocaLink, nous brisons la barrière entre les produits et la fonction IT qui les crée. Cela permet de mieux se concentrer sur le client et d'avoir une seule ligne de responsabilité ainsi qu'un véritable esprit d'équipe » ajoute-t-il. Les opérations IT sont centralisées autour du responsable des opérations, ce qui donne la latitude à Nick Masterson-Jones pour se focaliser sur la stratégie, les ventes et la gestion de produits, et toutes les technologies qui permettent à ces fonctions d'exister. Il est plus facile pour lui de prendre des décisions sur les priorités et le financement car il a d'une part en charge la responsabilité du budget de sa direction métier et d'autre part la responsabilité traditionnelle de la DSI afin de délivrer le portefeuille de programmes et de projets qui soutiennent ces profits et ces pertes. « En dépit des similitudes entre mon ancien rôle et ma fonction actuelle, j'apprends chaque jour et j'approfondis mes nouvelles compétences » se félicite-t-il. Cela concerne par exemple la gestion de produits et le marketing. Il a redécouvert qu'une étude de marché, quand elle est bien faite, est l'un des meilleurs outils que peut avoir un directeur métier pour maximiser son ROI. Savoir ce que la technologie va faire pour son activité n'est simplement pas suffisant. Cependant, il estime avoir de la chance de travailler avec une équipe dirigeante très forte, qui est toujours prête à partager des expériences et à offrir des conseils.

Devenir un sponsor externe

Partha Biswas est DSI de Joerns Healthcare, une entreprise spécialisée dans les fournitures pour les maisons de retraite qui réalise plus de 50 millions de dollars de chiffre d'affaires et emploie près de 300 personnes. « Être un sponsor exécutif pour quelques-uns de nos clients stratégiques me donne ►

une vision plus large de l'activité et m'aide à jouer un rôle stratégique actif dans notre société » se réjouit-il. De concert avec le directeur général et huit autres membres du Comité exécutif, il est un militant, un conseiller et un résolveur de problèmes pour les clients. Dans le prolongement de son rôle de DSI, il supervise ces comptes pour maintenir une relation au niveau exécutif et créer de nouvelles opportunités commerciales pour son entreprise. Quand il a rejoint Joerns Healthcare, il a d'abord eu à se concentrer sur la création d'une organisation IT à partir de zéro. Bien que cela lui ait valu le respect de ses collègues du comité exécutif, il était encore un membre passif parmi les cadres dirigeants, qui lui faisaient suivre les discussions stratégiques plutôt que de lui demander de se joindre à ces réunions, où il aurait pu influencer la décision. « Je savais que je devais être plus impliqué dans la gestion de l'activité, ce qui signifiait être placé face aux clients » se souvient-il. Il est devenu l'un de visages de l'entreprise dans les manifestations commerciales et les événements industriels. Il a rapidement vu que l'entreprise était en train de rater de nombreuses opportunités commerciales alors qu'il travaillait à l'amélioration des partenariats avec ses clients et à l'intégration de la technologie au sein des produits et services de la société. Le PDG a développé le rôle de sponsor exécutif afin de fournir la perspective nécessaire à leurs processus de vente et de développement commercial. « Cependant, pour prendre en charge cette responsabilité supplémentaire, ma DSI devait être en ordre et je devais faire confiance à mes collaborateurs directs afin qu'à ma place, ils se concentrent sur la délivrance de valeur à nos clients internes » prévient-il en forme de conclusion. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez
La version
originale
sur CIO.com

CIO américain

FORUM AGILITE DU SYSTEME D'INFORMATION

La compétitivité de l'entreprise portée par la réactivité de l'IT

Jeudi 7 octobre 2010 de 8 h 30 à 16 h 00 - Automobile Club de France - Paris 8^e

Après une phase d'intense pression sur les budgets due à la crise économique, les entreprises doivent être prêtes pour un changement de perspective replaçant l'esprit entrepreneurial et l'innovation au premier plan, selon l'institut Gartner.

Au-delà des questions de rationalisation et de réduction des coûts qui demeurent d'actualité, la DSI doit apporter des réponses encore plus rapides et pertinentes aux métiers, vis-à-vis desquels elle se positionne en tant que partenaire Business afin de permettre à l'entreprise de créer de la richesse.

Les rédactions de CIO, LeMondelInformatique.fr et Reseaux-telecoms.net vous proposent de participer à cette journée* conférences et débats autour des gains attendus de l'agilité du système d'information, avec des experts et des décideurs IT impliqués dans l'exploitation, l'évolution et la fourniture de services aux utilisateurs.

Principaux thèmes abordés durant la conférence :

- Les services de Cloud Computing,
- L'Architecture d'Entreprise, l'urbanisation du système d'information, les SOA,
- La maîtrise de la qualité de service,
- La collaboration entre les métiers et les équipes IT,
- La réduction de la complexité du SI,
- La réduction des délais de développement et de déploiement,
- Le mariage des démarches par silos et transverse

* Conférence gratuite réservée aux DSI, Directeurs IT, Directions générales, Directions métiers, responsables des infrastructures et responsables sécurité des entreprises utilisatrices.

INSCRIVEZ-VOUS

Directeur financier de Tarkett : « Le DSI doit être sensible à la création de valeur »

Un DSI doit avoir une orientation business très importante et faire émerger les besoins des métiers. C'est ce que demande Fabrice Barthélémy, directeur financier du groupe Tarkett. Il est présent au Comex du groupe et manage l'informatique dont le DSI lui est rattaché.

CIO : *quelles sont vos attentes vis-à-vis de votre système d'information ?*

Fabrice Barthélémy : l'objectif en ce qui concerne le système d'information est de s'assurer de son alignement avec les enjeux actuels et futurs du groupe, d'en augmenter sa cohérence, ses fonctionnalités ainsi que de développer sa bonne utilisation plutôt que de réduire les coûts. Notre système d'information était à l'origine très déconnecté du reste de l'entreprise et des réalités du business, et il n'est pas à ce jour au niveau de qualité et de performance que nous attendons.

CIO : *quels sont les axes d'amélioration prioritaires du système d'information ?*

Fabrice Barthélémy : une vision claire des processus mis en œuvre dans l'entreprise doit être développée, en particulier dans le domaine de la supply chain (chaîne logistique) pour un meilleur service aux clients de Tarkett dans le monde entier et une meilleure efficacité industrielle. Il en est de même dans le domaine de la finance pour une analyse de la rentabilité plus poussée. Ceci couvre aussi le développement de solutions nous assurant un avantage concurrentiel sectoriel, comme la promesse aux clients de Tarkett des dates de livraison des produits, au jour près via notre site Web. Il s'agit de fonctions encore peu présentes dans le domaine du Bâtiment et Travaux publics.

CIO : *Qu'attendez-vous d'un DSI ?*

Fabrice Barthélémy : Le DSI doit être un acteur de la transformation au service des différents métiers de l'entreprise. Il doit pour ce faire, établir un dialogue direct et pro-actif avec les directeurs métiers, faire émerger les besoins, les problèmes et les solutions. Ce positionnement doit bien sûr se déployer dans les équipes de la DSI afin de dépasser une vision purement technique. Dans cette vision, les points clés dans le profil d'un DSI sont une orientation business très importante et une sensibilité à la création de valeur, sa capacité à initier le changement à travers un dialogue, à planifier, une bonne exécution des actes de transformation, auxquels s'ajoute une expertise sur SAP !

CIO : *Avez-vous recours à l'externalisation et au mode Saas ?*

Fabrice Barthélémy : Tarkett fait appel de façon sélective à l'externalisation. Par exemple, les serveurs SAP sont externalisés pour un fonctionnement 24 heures sur 24 et une capacité à mettre en œuvre un plan de reprise d'activités. La qualité de service aux utilisateurs est le facteur déterminant dans le pilotage des fournisseurs. Tarkett utilise également le Saas, avec Salesforce.com ou le logiciel Kiriba pour le cash management. Notre DSI réunit 150 personnes avec un budget de 35 millions d'euros. Le système d'information coûte actuellement 1,5 % du chiffre d'affaires. ■

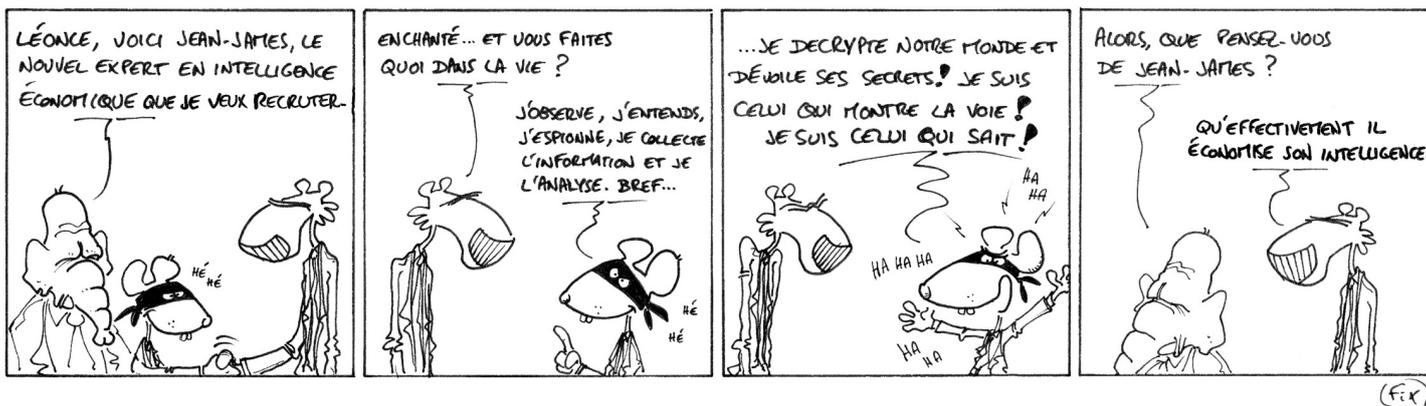
Par Jean-Pierre Blettner

TARKETT, UN GROUPE QUI PÈSE 1,7 MILLIARD D'EUROS

Le groupe Tarkett est le spécialiste des revêtements de sol, et sportifs. Avec 10 ans d'expérience, il a réalisé un chiffre d'affaires de 1,7 milliard d'euros en 2009. Il est présent dans une centaine de pays dans le monde. Le groupe emploie 8 000 collaborateurs.

La France représente 10 % de son chiffre d'affaires, l'Europe de l'ouest représentant en tout 40 % de l'activité. La Russie et les pays de l'Est pèsent 25 %, les Etats Unis 30 % et, pour les 5 % restants, l'activité se situe au Brésil et en Australie. ■

PAS D'ÉCONOMIES SUR L'INTELLIGENCE



CIO EVENEMENTS 2010

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2010 sur cio-online.com

Mardi 21 septembre 2010

MATINÉE DÉCISIONNEL

Le décisionnel est l'arme d'amélioration de la performance indispensable à l'entreprise. Le besoin est transverse : suivi des ventes comme la gestion des ressources humaines, de la relation client ou même de la production.

Jeudi 7 octobre 2010

JOURNÉE AGILITÉ DU SYSTÈME D'INFORMATION (FORUM SOA)

L'agilité est un facteur clé de la réussite d l'entreprise. Le système d'information doit aider à accélérer la mise sur le marché d'offres concurrentielles. Délivrer les bons applicatifs au bon moment nécessite des architectures rapidement reconfigurables du type SOA-BPM, des méthodes de développement agile, des logiciels en mode SaaS et le recours au Cloud.

Mardi 19 octobre 2010

MATINÉE "DE DÉCIDEUR IT À BUSINESS PARTNER"

Dans les grandes organisations où le système d'information possède un rôle central, les managers IT doivent jongler entre l'émission des entités et des besoins, la pression sur les coûts et les délais. Quelle répartition des rôles adopter et quels sont les moyens d'action afin que la DSI passe du statut de prestataire à celui d'acteur de la création de valeur métier ?

Mardi 23 novembre 2010

MATINÉE INNOVATIONS 2011

Qu'il s'agisse d'innovation managériale ou technologique, les décideurs IT sont en première ligne dans les entreprises.

SOMMAIRE N° 23 - SEPTEMBRE 2010

RETOURS D'EXPÉRIENCES: Optimiser son sourcing

GESTION DE CARRIÈRE: Alternier des responsabilités dans les secteurs public et privé

DONNEURS D'ORDRE: La collaboration entre la DSI et le directeur de la trésorerie chez Elior

Une publication de :

IT NEWS INFO - 6-8, rue Jean-Jaures 92800 Puteaux • Tél. : 0141976145

Directeur de la rédaction : Jean-Pierre Blettner • jpblettner@it-news-info.com

Chef des informations : Bertrand Lemaire • blemaire@it-news-info.com

A participé à ce numéro : Johanna Godet

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