CIO
MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

N° 75 - DÉCEMBRE 2013 - 15 €

www.cio-online.com

La première plateforme communautaire d'échanges, d'information et de services à destination des CIO, DSI et Managers IT

ÉDITO

La France serait un pays qui ne se réforme pas. Quelle erreur ! La transformation est quotidienne dans nos entreprises, nos administrations et leurs DSI. Mais la transformation ne se fait pas n'importe comment. Comme le note Julien Rencki, le nouveau SGMAP, la réforme doit se faire avec les gens, pour eux, pas contre eux.

SOMMAIRE

RETOUR D'EXPÉRIENCES
Transformer la DSI pour accompagner et induire la transformation de son entreprise p. 1 à 6

INTERNATIONAL
Malgré le scandale de la collecte de données par la NSA, les DSI restent intéressés par le Cloud p. 9 à 12

SYSTÈMES D'INFORMATION ET MÉTIERS
« On ne réforme pas contre les gens mais avec eux » p. 13 à 15

HUMEUR p. 16

CIO EVENEMENTS 2014 p. 17

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Transformer la DSI pour accompagner et induire la transformation de son entreprise

Le monde change. Les entreprises changent. Les usages changent. Les DSI doivent également changer pour accompagner et même anticiper ces changements. La transformation de la DSI devient ainsi la conséquence autant que le moteur de la transformation de l'entreprise.

« Le plus beau métier d'homme est d'unir les hommes » disait Antoine de Saint-Exupéry. Alors que cet écrivain est mort depuis bientôt soixante-dix ans, la révolution numérique lui donne aujourd'hui raison. Et le métier de DSI devient le plus beau des métiers.
La transformation des usages des individus, clients ou collaborateurs notamment, entraîne une transformation des organisations. Désormais chacun, grâce aux technologies, veut être ubiquitaire, sans contrainte de temps et de lieu. L'innovation permanente est devenue une obligation. Et toutes ces transformations reposant sur les technologies numériques reposent sur la DSI qui doit, à son tour, se transformer pour répondre aux nouvelles attentes des métiers comme des tiers.

La transformation des entreprises grâce à l'IT

La transformation d'un groupe immense comme la Société Générale ne s'est pas faite simplement comme en témoigne Françoise Mercadal-Delasalles, Directrice des Ressources et de l'Innovation du groupe Société Générale. Qu'il s'agisse d'accompagner la transformation globale de l'entreprise ou, peut-être plus simplement, de juste absorber les conséquences de l'explosion du numérique, les témoignages de Marie-Hélène Fagard (Ancienne DSI d'Europcar), Gérard Guinamand (DSI Energie Europe de GDF Suez), Georges Sawaya (DOSI ▶

5 DIRIGEANTS IT TÉMOIGNENT

Françoise Mercadal-Delasalles
Directrice des Ressources et de l'Innovation du groupe Société Générale

Marie-Hélène Fagard
Ancienne DSI d'Europcar

Gérard Guinamand
DSI Energie Europe de GDF Suez

Georges Sawaya
DOSI de l'Argus de la Presse

Fabrice Benaut
CIO Global de IFR, groupe GfK Consumer Choices

EN RÉSUMÉ

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

- Groupe bancaire avec une présence mondiale.
- Création d'une opération d'innovation participative pour inventer la banque digitale de demain.
- Les produits bancaires eux-mêmes étant très encadrés, la différenciation avec les concurrents repose sur les services innovants.

GDF SUEZ

- Groupe multi-métiers issu du rapprochement de deux entreprises très différentes.
- L'entreprise sort d'une transformation complète de son SI suite à la création du groupe.
- Lancement d'un grand chantier de transformation numérique.

ARGUS DE LA PRESSE

- Prestataire spécialisé dans la recherche de citations d'entreprises dans tous types de médias.
- Bouleversement de son métier avec l'arrivée des contenus numériques
- Mise en place d'une agilité reposant sur une collaboration intense métiers/DSI

IFR, GROUPE GFK CONSUMER CHOICES

- Société d'études marketing créée en 1934 et aujourd'hui présente dans 60 pays.
- Réalisations d'analyses à partir de données sans cesse plus volumineuses.
- Adoption d'une démarche ancienne de type Big Data.

de l'Argus de la Presse) et Fabrice Benaut (CIO Global de IFR, groupe GfK Consumer Choices) éclairent sur les bonnes pratiques à adopter.

Changer l'attitude de la DSI en préalable

« Pour transformer une DSI, il faut d'abord changer les comportements autant des équipes informatiques que des métiers » indique pour commencer **Marie-Hélène Fagard, ancienne DSI d'Europcar**. Elle justifie cette position de manière explicite : *« aucune transformation n'est possible sans un partenariat fort entre métier et DSI. »*
Pour créer ce partenariat, la première phase est de recréer un lien de confiance entre les directions métier et la DSI. Cela passe bien sûr par les relations au quotidien mais aussi par des projets avec un bénéfice clair.

Lorsque Marie-Hélène Fagard a été recrutée chez Europcar, c'était pour assurer une véritable transformation avec un renouvellement complet du système d'information qui datait de dix-huit ans. L'entreprise était, de plus, en train de globalement se transformer.
Pour voir comment procéder et vers où se diriger, le partenariat DSI-métier était non seulement une évidence mais aussi une nécessité. Des ateliers ont été organisés pour que les cibles tant procédurales qu'informatiques soient définies à la fois par des représentants des métiers et des membres de la DSI. Marie-Hélène Fagard se réjouit : *« la DSI a été moteur de ces ateliers de la transformation ».*

L'inconvénient de cette approche est, évidemment, qu'elle concerne le moyen et le long terme. Or une transformation a besoin aussi de pouvoir mobiliser au travers de bénéfices rapides et concrets. Une plate-forme collaborative et une GRC ont donc été montées rapidement grâce à deux SaaS : Google et Salesforce.

La transformation par le cloud

*« Avec un système existant remontant globalement à dix-huit ans, le réflexe était, dans la DSI, de répondre '*on développe nous-mêmes*' à chaque demande d'évolution »* se souvient Marie-Hélène Fagard. Elle relève : « *passer à un double SaaS a donc été une vraie révolution culturelle* ». En l'occurrence, plutôt que de d'abord partir vers le développement interne, la DSI d'Europcard a commencé par regarder les solutions qui existaient sur le marché. Le choix ne s'est cependant pas fait à la légère. Les contrats de services « dans le nuage » sont aujourd'hui juridiquement assez verrouillés, ce qui était un préalable. *« Le recours au cloud est un accélérateur du changement »* juge Marie-Hélène Fagard.
La définition du besoin en matière de GRC a commencé en octobre 2012 et l'achèvement du déploiement sur le dernier des neufs pays d'implantation du groupe (Europe, Australie, Nouvelle-Zélande) s'est fait en juillet 2013. En moins d'un an, la remise à plat de la GRC a donc été achevée sur l'ensemble du groupe. Une telle rapidité est un beau symbole de la transformation de la DSI. Mais cela a nécessité une évolution importante des compétences des collaborateurs de la DSI, notamment pour savoir gérer le cloud.

J'ai pu nouer une vraie relation de confiance, un vrai partenariat.
Marie-Hélène Fagard

Cassant les modes classiques de choix d'un produit, la DSI n'a pas publié d'appel d'offres à tous les fournisseurs du marché. Le responsable côté maîtrise d'ouvrage a ainsi été sollicité pour assister à des présentations de fournisseurs et des démonstrations dans des séminaires. Il a ensuite jugé du produit qui lui semblait le mieux répondre à ses attentes. Marie-Hélène Fagard se réjouit : *« j'ai ainsi pu nouer une vraie relation de confiance, un vrai partenariat. »* Mais, en tel cas, le DSI n'est plus le « gardien du temple » du système d'information. Ce dernier est en effet -au moins partiellement- à l'extérieur de l'entreprise. Pour non seulement recourir mais aussi inciter à recourir à de telles solutions cloud, il faut que le DSI ait lui-même transformé sa vision de son propre métier. *« L'important pour un DSI ne doit pas être d'avoir le plus gros budget ou le plus de personnes sous ses ordres mais bien de faire en sorte que son entreprise possède le meilleur système d'information »* martèle Marie-Hélène Fagard. Elle prend un exemple qui, aujourd'hui, ne fait tellement plus débat qu'on l'oublie presque : la paye. La plupart des grandes entreprises françaises externalisent leurs systèmes de paye et, comme le mentionne Marie-Hélène Fagard, *« plus personne n'en parle »*.

Le DSI architecte plus que technicien

Le DSI n'a pas à être le meilleur technicien et le maître du maximum de serveurs. Mais, par contre, il doit maîtriser l'architecture de son système d'information. Cette obligation est d'autant plus importante que le système d'information affronte une transformation qui est, en fait, une révolution des usages. Il s'agit bien sûr de la multiplication des terminaux et, partant, de l'ubiquité induite des utilisateurs, avec bien entendu des démarches de BYOD/COPE. *« Avec mes enfants, nous avons compté le nombre de terminaux que nous avions à la maison et la réponse est quinze »* s'amuse Marie-Hélène Fagard.

Jadis, lorsque celle-ci était encore en poste chez Lagardère, elle raconte que c'était toute une histoire quand un journaliste arrivait avec un Mac'Intosh. Le support utilisateurs ne disposait en effet pas des compétences nécessaires. Marie-Hélène Fagard avait donc fait entrer des compétences Mac au sein du support. Mais aujourd'hui la situation est bien pire. En effet, les terminaux qui se connectent au système d'information peuvent utiliser bien sûr Windows et MacOS mais aussi Android, ChromeOS, iOS, etc. Marie-Hélène Fagard soupire : *« Nous sommes donc obligés de concevoir une architecture de système d'information capable d'absorber tous ces nouveaux systèmes »*.
La conséquence de ces évolutions, cloud comme multiplicité des terminaux, est que ce n'est plus l'endroit où sont stockées les données (terminal, espace cloud…) qui est important mais de protéger les données elles-mêmes.

Un divorce suivi d'un remariage informatiques

Ma mission : réduire les coûts de 30 % en 4 ans
Gérard Guinamand
GDF Suez

Les données elles-mêmes comme les architectures peuvent parfois être malmenées, par exemple lors d'un divorce suivi d'un remariage. C'est ce qui est arrivé à GDF, qui a quitté EDF pour se joindre à un groupe très international et décentralisé, Suez. Ainsi est né GDF Suez en 2008 avec en tout 200 000 collaborateurs. *« Deux mondes très différents se sont rencontrés : celui des systèmes lourds et anciens des énergéticiens, avec sa facturation très complexe, et celui de Suez, très décentralisé et hétérogène, même si celui de sa filiale belge Electrabel était assez proche de celui d'EDF-GDF »* se souvient **Gérard Guinamand, DSI Energie Europe de GDF Suez**.

Le gros enjeu n'a pas été de fusionner les systèmes mais de mutualiser ce qui pouvait l'être, notamment en termes d'infrastructures. L'IT doit accompagner la refonte stratégique du secteur de l'énergie en Europe où une crise structurelle pousse à une réduction massive des coûts. Gérard Guinamand indique ainsi : *« j'ai reçu comme mission de réduire les coûts de 30 % en quatre ans »*.

Mutualiser pour économiser

Cette réduction des coûts passera évidemment par de la mutualisation, notamment entre les deux systèmes historiques de GDF et d'Electrabel. Mais les nombreux métiers du groupe empêchent la création d'un seul système d'information global. *« Nous ne ferons pas un seul système cohérent d'un claquement de doigt »* admet volontiers Gérard Guinamand. Il ajoute : *« je ne pense pas qu'il soit d'ailleurs souhaitable d'aller vers un système unique. Il faut plutôt rechercher ce qui fait du sens à être mutualisé, ce qui fait du sens à être massifié, quelques soient les métiers. »*
Depuis deux ans, le groupe est engagé sur la voie d'un grand programme d'infrastructures car, sur ce point, il y a consensus à trouver un grand intérêt à la mutualisation, quelque soit le métier concerné, de l'industrie lourde énergétique au service grand public. Ce chantier s'inté- ▶

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE : L'INNOVATION PARTICIPATIVE POUR INVENTER LA BANQUE DE DEMAIN

Née en 1864, la Société Générale fêtera en 2014 ses 150 ans. Ce groupe bancaire sert aujourd'hui 33 millions de clients dans le monde grâce à ses 160 000 collaborateurs. Il génère environ 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans un ensemble de 80 pays malgré deux « accidents industriels » (les Subprimes et l'Affaire Kerviel). La Société Générale réunit les deux métiers de la banque : la banque de détail et la banque d'investissement. Depuis 2008, le groupe a vécu une première transformation structurelle à laquelle s'ajoute aujourd'hui une nouvelle transformation orientée digitale.

Première étape : harmonisation et mutualisation

Fin 2007, le groupe a officialisé la création d'une Direction des Ressources. *« Nous sommes partis d'un constat : la forte croissance du groupe ces dernières années a entraîné la création auprès de chaque patron métier des fonctions supports dont il avait besoin »* se souvient **Françoise Mercadal-Delasalles, Directrice des Ressources et de l'Innovation du groupe Société Générale**. Communication, Gestion des Ressources Humaines, Systèmes d'Informations et autres se trouvaient donc démultipliés. Françoise Mercadal-Delasalles : *« nos frais généraux de structure étaient de ce fait considérables et, à partir de 2008, avec la nécessité de réduire les coûts, devaient être réduits. »*

La Direction des Ressources mutualise donc au niveau groupe les achats (5 milliards d'euros par an), l'immobilier, l'innovation et l'informatique. La mutualisation informatique implique notamment la création de centres de production et d'infrastructures partagés. Des unités de développement ont également été harmonisées : outre un centre à Paris, deux centres off-shore (Roumanie, Inde) sont aujourd'hui communs à tout le groupe. *« Malgré tout, nous avons souhaité laisser des DSI proches des métiers pour s'occuper d'applications spécifiques »* explique Françoise Mercadal-Delasalles. Outre le DSI groupe, il existe donc un DSI pour la banque de réseau en France, un pour la banque de réseau à l'international et un pour la banque d'investissement auxquels s'ajoutent des DSI locaux. La « communauté IT » du groupe représente plus de 3 milliards d'euros de budget et 18 000 collaborateurs.

Gérer les conflits de pouvoir quand les frontières bougent

Cette première transformation de centralisation et d'harmonisation s'est faite sous la contrainte extérieure. *« Cela ne veut pas dire que c'est simple car les résistances culturelles sont très profondes »* souligne Françoise Mercadal-Delasalles. Pour elle, *« il est nécessaire d'investir une énergie managériale considérable avec une attention de tous les instants sans oublier qu'il est indispensable d'acquérir une légitimité progressivement à force de résultats. »* Au départ, cependant, il y a évidemment une décision hiérarchique claire. Mais il faut ensuite gérer au quotidien cette volonté de la direction générale.

Le bouleversement des frontières de pouvoir au sein de l'entreprise entraîne de nombreux conflits qui se cristallisent à la première difficulté. Françoise Mercadal-Delasalles se souvient : *« je me suis ainsi aperçu que, parfois, on ne m'avait pas transféré tout le budget d'une fonction qui m'était confiée, entraînant des différences dans le mauvais sens en première approche... La réaction a été une transparence absolue de la facturation interne sur laquelle nous avons passé près de huit mois. »*

Deuxième étape : la transformation numérique

Cette première étape de la transformation a permis la deuxième : celle de la banque digitale. Si cela fait quelques années qu'il est courant de suivre ses comptes bancaires sur Internet, la transformation ne fait que commencer. Mais comment inventer la banque de demain ? La Société Générale disposait d'un réseau social d'entreprise. Elle l'a utilisé dans le cadre de PEPS (Projet Expérimental Participatif et Stimulant).

« Cette deuxième phase est finalement beaucoup plus compliquée que la première alors que l'industrialisation pour restaurer les grands équilibres financiers a duré près de cinq ans » indique Françoise Mercadal-Delasalles. Centré sur sa réorganisation pour réduire les frais généraux, le groupe n'a pas suffisamment réalisé à quel point la vague digitale changeait les comportements dans la population et donc sa clientèle.

Autant la « communauté IT » du groupe était consciente du phénomène, autant il était compliqué d'intéresser le management des fonctions métier. La crise s'inscrivait dans les chiffres et était de ce fait incontournable. Mobiliser pour contrer la crise avait été de ce fait plus simple. *« Pour parler du digital, nous avons conclu qu'il n'y avait qu'une seule manière de procéder : utiliser les outils du digital »* estime Françoise Mercadal-Delasalles.

Or, il se trouve qu'il y avait un embryon de réseau social très peu actif présent dans le groupe, développé « avec les moyens du bord ». Françoise Mercadal-Delasalles a décidé de l'utiliser pour poser toutes les questions à aborder. C'est quoi la banque de demain ? C'est quoi la banque numérique ? Quel est l'impact des transformations sociales des usages sur la clientèle du groupe ? Ce grand dialogue s'est beaucoup appuyé sur les travaux de Michel Serres pour qui le Numérique est la troisième grande transformation de l'humanité après l'agriculture et l'écriture.

Le débat a entraîné la dynamisation du réseau social avec 16 000 participants. Les participants ont « liké » les idées les plus intéressantes. La synthèse a ensuite été présentée plus classiquement, notamment via une journée de séminaires. *« Que 16 000 collaborateurs s'expriment et voient des évolutions qui n'avaient pas été repérées par la direction a interpellé »* remarque Françoise Mercadal-Delasalles. De l'opération est ressorti un livre blanc de la communauté IT. Celui-ci décrit les nouveaux usages numériques et comment ceux-ci modifient les attentes des clients vis-à-vis de la banque. Les nouvelles exigences impliquent des modifications des métiers qui, bien entendu, rétro-agissent sur l'IT, bouclant ainsi la boucle. Avec un effet pervers gênant comme le note Françoise Mercadal-Delasalles : *« plus vous faites vite, plus en faites, plus les métiers vous en demandent et donc moins les budgets baissent, ce qui provoque une certaine incompréhension lorsque vous prétendez avoir tout optimisé et industrialisé. »*

Il en résulte un dédoublement de la fonction IT. Il faut harmoniser d'un côté, l'IT industrielle et, de l'autre, l'IT flexible pour répondre aux besoins de fonctions comme le marketing et la relation clients. *« Ces deux mondes ne vont pas s'exclure mais se renforcer l'une l'autre, même si cela va nécessiter des efforts et des formations dans la période de transition »* professe Françoise Mercadal-Delasalles. Et le tout doit se faire tout en respectant les immenses contraintes liées autant aux exigences de confiance qu'aux obligations réglementaires. ■

> **Une DSI unique et centralisée perd la nécessaire intimité avec le terrain**
> ***Marie-Hélène Fagard***

resse autant aux réseaux qu'aux postes de travail et aux datacenters. Par contre, sur le plan applicatif, la mutualisation sera beaucoup plus légère. Les gains de coûts seront alors liés à de la massification des achats de prestations ou de matériels ainsi qu'à la mise en cohérence des centres de services.

La DSI unique n'est pas obligatoire

Cette distinction entre ce qui peut (et doit) être mutualisé et ce qui ne peut pas l'être entraîne une question connexe : une DSI unique est-elle nécessairement utile ? De fait, pour GDF Suez, distinguer entre des responsables des systèmes transverses, applicatifs (bureautique…) ou d'infrastructure, et des responsables au plus près des métiers a du sens. *« Je suis d'ailleurs DSI d'une branche mais je m'attache à placer des DSI dans chaque business unit »* constate Gérard Guinamand.

Marie-Hélène Fagard confirme : *« une DSI unique centralisée perd l'intimité avec le terrain qui est pourtant nécessaire »*. Même dans une entreprise avec un seul métier, comme la location de voitures, des différences importantes peuvent apparaître selon les terrains. *« En Angleterre, par exemple, les deux tiers des locations de voitures se déroulent avec livraison à domicile, ce qui n'est pas du tout le cas en France mais cela implique de grosses différences dans les systèmes d'information »* mentionne Marie-Hélène Fagard. Les applications métiers sont donc évidemment différentes. A l'inverse, les systèmes back-office financiers peuvent être mis en commun, d'autant plus que des consolidations vont être nécessaires. D'autant que des obligations très fortes peuvent être imposées par la réglementation. *« Il faut trouver le bon balancier entre ce qui doit être centralisé et ce qui ne doit pas l'être »* déduit Marie-Hélène Fagard.

Dans tous les cas, la transformation de la DSI implique celle de la mentalité des équipes. Une DSI flexible, au service du métier, acceptant le recours au cloud n'est pas une DSI pleine de poussière. Il y a donc, de fait, un vrai travail managérial à faire pour re-dynamiser les équipes des DSI en souffrance afin de les amener à accompagner la transformation. Marie-Hélène Fagard reconnaît : *« je me suis fait assister d'un consultant spécialiste de la gestion du changement pour nous aider à passer le cap, la plupart des collaborateurs étant bien conscients que quelque chose devait changer. Ceux qui n'en étaient pas conscients ont d'eux-mêmes quitté l'entreprise »*.

L'avalanche de données pour balayer l'ancienne DSI

La nécessaire transformation de la DSI peut également reposer sur le besoin d'absorber le choc du Big Data. Dans certains secteurs, le développement du numérique a en effet entraîné une explosion des volumes de données à traiter.

C'est par exemple le cas à l'Argus de la Presse. Cette entreprise, vieille de 130 ans, est spécialisée dans les revues de presse. Historiquement, au XIX^{e} siècle, la société découpait les articles des journaux concernant leurs clients et leur envoyait. Depuis, son métier a beaucoup évolué. A la presse papier s'est en effet ajoutée, au fil du temps, la radio-télévision (270 canaux surveillés), le web français (depuis une dizaine d'années), les réseaux sociaux à travers le monde… Les sources sont donc à la fois du papier, du son, des vidéos, des documents web… La simple veille est également complétée de prestations d'analyses de l'information. *« Le Big* ▶

« LA DSI NE PEUT PLUS ÊTRE LE GARDIEN DU TEMPLE »

« Pendant trois décennies, la DSI a présidé à la transformation de l'entreprise » rappelle Gérard Balantzian, auteur d'ouvrage et ancien directeur d'un institut de recherche. Trois transformations frappent les entreprises : la transformation de l'entreprise elle-même, la transformation des métiers et la transformation de l'informatique. Mais Gérard Balantzian avertit : *« la transformation, c'est un changement dans les pouvoirs »*.

Cette transformation s'inscrit aussi dans une transformation plus vaste, celle de la société entière. Aujourd'hui, tout le monde possède des objets connectés (tablettes, smartphones…) et chacun veut utiliser ces outils dans son travail. Le but de ces usages est d'être ubiquitaire, omniscient et omnipotent.

Il en résulte une attitude ambivalente à l'égard de la DSI. Celle-ci est sollicitée et reste nécessaire pour construire le socle du système d'information. Mais, d'un autre côté, les utilisateurs n'hésitent pas à aller chercher ailleurs des outils flexibles pour répondre à leurs besoins propres. Ces outils numériques libèrent les collaborateurs de « l'usine » : *« il n'y a plus nécessité d'unité de temps, de lieu et d'espace pour pouvoir collaborer »* constate Gérard Balantzian. Il en déduit : « la DSI ne peut plus être le gardien du temple ». Il est obligé d'ouvrir les portes et d'accepter de travailler avec des prestataires tiers choisis par les utilisateurs pour transformer leurs métiers.

Les concepts même de DSI et de « système d'information » n'ont pas émergé face à l'ancienne « direction informatique » sans raison. La fonction avait évolué.

Cette évolution se poursuit aujourd'hui. Mais encore faut-il que les titulaires de la fonction fassent le nécessaire. Et la première priorité est de servir la mission de l'entreprise au bénéfice de son client final. ■

> **Le Big Data fait partie du métier de l'Argus de la Presse depuis des années**
> ***Georges Sawaya***
> *L'Argus de la Presse*

Data fait partie du métier de l'Argus de la Presse depuis des années » constate **Georges Sawaya, DOSI de l'Argus de la Presse**.

La puissance informatique nécessaire est considérable. Georges Sawaya relève : *« nous avons 500 salariés et beaucoup plus de serveurs que de salariés »*.
La réception de l'information se fait de plus en plus de façon numérique, y compris de la part de la presse « papier ». Cependant, il reste nécessaire de numériser certains supports qui ne sont disponibles qu'en format papier. Les flux audios et vidéos sont captés en direct à partir des antennes ou des connexions de l'Argus de la Presse avant d'être retranscrites automatiquement en textes et indexés comme tels. Le web est également indexé. Une fois les contenus indexés, les requêteurs sont lancés pour chercher les termes demandés par les clients.
5 To de données sont collectés et traités par jour. L'Argus de la Presse conserve les données avec un historique variable selon les supports, la durée pouvant aller jusqu'à deux ans. Le changement a donc été vital pour l'entreprise et le Big Data une évidence.

La DSI source de nouvelles opportunités business

C'est aussi le cas dans d'autres entreprises aux activités très différentes. Par exemple, GfK est un groupe d'études marketing qui possède deux divisions : Consumer Experiences, qui vise à analyser l'expérience du consommateur, et Consumer Choices, qui analyse les choix des consommateurs. Une multitude de petites filiales, issue de rachats ou de créations en collaboration avec d'autres sociétés (comme Médiamétrie en France), complète l'organisation du groupe. Celui-ci est présent dans une centaine de pays avec plus de 12 000 collaborateurs et réalise plus d'un milliard et demi d'euros de chiffre d'affaires. Le groupe est ainsi amené à étudier, par l'une ou l'autre de ses entités, des données très variables comme l'activité des cartes de fidélité d'enseignes, les ventes d'enseignes, les catalogues papier ou en ligne, etc.
Fabrice Benaut, CIO Global de IFR, groupe GfK Consumer Choices, précise : *« notre rôle est de collecter toutes ces informations et ensuite d'établir des corrélations »*. Les données peuvent bien sûr être structurées (tickets de caisses…) mais également non-structurées ou partiellement structurées. *« La data est au cœur de notre activité depuis toujours et nous avons donc mis en œuvre de systèmes d'information utilisant les paradigmes du Big Data depuis des années »* indique Fabrice Benaut. A cela s'ajoute la nécessité de travailler de manière collaborative autour des données.

Les technologies employées sont très variées. Et Fabrice Benaut -comme Georges Sawaya- considère ce pan de la question comme secondaire. Tout ce qui est nécessaire est disponible pratiquement sur étagère. La vraie bonne pratique est donc organisationnelle. *« J'ai dirigé durant trois ans un comité de projet métier »* mentionne Fabrice Benaut. Ce comité visait à créer et développer de nouveaux marchés, de nouveaux produits, de nouvelles manières de générer de l'activité. Fabrice Benaut insiste : *« la DSI se doit de créer les conditions d'émergence des nouvelles activités et la tendance à opposer les différents métiers -DSI incluse- de l'entreprise m'agace. »*

Le changement doit être préparé

Les périmètres de chacun ne cessent pas de bouger. Le changement est donc permanent. La résistance au changement pourrait donc être considérable. *« Ce qui pose problème, ce n'est pas le changement mais le changement mal préparé »* estime Fabrice Benaut. Selon certains, seuls 1 à 5 % des collaborateurs sont réellement en mesure de se poser des questions nouvelles. Or tout changement implique de devoir se poser de telles questions nouvelles. Fabrice Benaut déduit : *« il faut donc mettre en place une démarche collaborative où personne n'essaye de se positionner sur le métier de l'autre mais où chacun travaille à aider l'autre à exprimer son besoin »*. Il faut accompagner la création des nouveaux usages et donc des nouvelles valeurs, sans hésiter à générer des « bacs à sable » de test.

Pour que cela fonctionne, Fabrice Benaut indique cependant une condition impérative : *« il faut que la direction générale permette que le travail se fasse autrement qu'en silos dans l'entreprise. »* Chez GfK, la DSI et les directions business travaillent la main dans la main avec une valeur ajoutée considérable grâce à cette collaboration. *« Face à une amélioration dans un processus ou un produit, il ne faut pas chercher si l'oeuf a précédé la poule ou l'inverse, si Untel a davantage contribué qu'un autre, mais simplement se réjouir que l'amélioration existe »* sermonne Fabrice Benaut. ■

Bertrand Lemaire

PUBLI-REDACTIONNEL

CONFÉRENCE STRATÉGIQUE

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 15 OCTOBRE 2013 2013 PAR CIO

Agilité des systèmes d'information

Gagner en manœuvrabilité et en réactivité

Le 15 octobre 2013, CIO a réuni une centaine de décideurs IT lors d'une conférence sur le thème de l'agilité des systèmes d'information, organisée en partenariat avec Compuware, Tibco Software, Axway, Astrakhan et Contextor.

La matinée a été ouverte par Henry Peyret, analyste principal de Forrester Research, qui a insisté sur la nécessité de définir et quantifier l'agilité métier de l'entreprise, au travers de métriques liées à dix indicateurs clés, comme la capacité à offrir de l'élasticité, de la BI et de l'innovation. « *Il faut désormais ajouter de nouveaux indicateurs, comme la capacité à intégrer les canaux, à répondre aux contraintes du time-to-market, à détecter et exploiter les tendances dans le digital, et à disséminer la connaissance pour permettre aux opérationnels de prendre des décisions* », a détaillé Henry Peyret.

Gérer l'impact de la mobilité sur l'informatique centralisée

Véronique Dufour-Thery, South Europe Regional Director chez Compuware, a ensuite développé le thème de l'impact de la mobilité sur les mainframes. Lorsque nous effectuons des opérations en ligne par l'intermédiaire d'applications web ou mobiles celles-ci déclenchent une série de processus B2B communément gérés par les mainframes. En tant qu'internaute, nous sommes de plus en plus exigeants, au point d'abandonner la transaction en cours pour aller sur un site concurrent si les temps de réponse sont trop longs. *« Pour identifier et résoudre rapidement les problèmes de performances de leurs applications en ligne et diminuer leur taux d'abandon, les entreprises doivent avoir une approche innovante des performances et mettre en place un suivi continu de bout en bout de leurs transactions métiers, du mobile au mainframe »*, a insisté Véronique Dufour-Thery.

Dans la foulée, Gilles de Richemond, Directeur Technologies chez Voyages-SNCF, a abordé le thème du Devops, qu'il définit comme une déclinaison de l'agilité, poussée jusqu'à la production. Ce concept impose l'instauration entre les développeurs et la production, d'un dialogue permanent qui démarre ▶

en amont des projets. *« Nous allons ainsi réduire de 10 semaines à 4 semaines, le temps entre la fin du codage et la mise en production »*, a ainsi expliqué Gilles de Richemond.

Documenter les processus qui ne sont pas automatisables

Emmanuel Schweitzer, Technical Leader chez Tibco Software, a pour sa part abordé le thème des processus métiers, dont la gestion maîtrisée et auditable est un vecteur d'agilité. Les processus sont souvent transverses alors que chaque département a une vue partielle qu'il faut concilier avec une vue d'ensemble. Les outils de BPM se sont attaqués à cette problématique en permettant la mise en place de workflows mais ils ne sont efficaces que sur les processus automatisables. *« Pour adresser les 80 % de processus qui ne le sont pas, il faut les documenter au travers de plates-formes permettant de diffuser l'information au bon moment, sur les bons terminaux »*, a expliqué Emmanuel Schweitzer.

Laurent Singer, DSI des Galeries Lafayette, a ensuite évoqué son expérience autour de la rénovation des socles techniques, dans le cadre d'une transformation de l'entreprise vers l'omnicanalité. Cette évolution s'est faite au travers de gros projets qui ont permis de mettre en places les fondamentaux, suivis de projets plus ou moins importants, développés en mode agile. *« Nous avons défini une roadmap omnicanal pour délivrer des services en mode quick&win dans des délais de l'ordre de trois mois »*, a notamment signalé Laurent Singer.

Mettre en place une gouvernance des flux de données

Sébastien Vugier, vice-président Global Sales Solution Center chez Axway, a pour sa part abordé le sujet de la gouvernance des flux de données, essentielle pour conserver un SI suffisamment agile pour répondre aux nouveaux enjeux du numérique - mobilité, cloud, internet des objets. Il a tout d'abord rappelé qu'en 2017, selon Gartner, plus des deux tiers des flux de données s'étendront au-delà des firewalls de l'entreprise. Face à cette porosité croissante des frontières du SI, il faut mettre en place une gouvernance globale des flux de données. *« Il s'agit également de transformer le firewall en point d'intégration sécurisé afin d'ouvrir le SI en toute sécurité »*, a martelé Sébastien Vugier.

François Rivard, Directeur Associé chez Astrakhan, a ensuite présenté les nouveaux enjeux autour de l'agilité, qui vont désormais bien au-delà des méthodes XP ou Scrum, pour s'étendre au mode de management de l'entreprise. *« Afin de rester ou redevenir innovante et facilitatrice alors qu'elle est coincée entre direction générale et métiers, la DSI doit prendre les choses très en amont des projets, lors d'ateliers multiculturels synonymes de co-construction avec les métiers »*, a expliqué François Rivard. Il a aussi insisté sur la nécessité de dépasser les méthodologies, qui constituent seulement un cadre.

Doper la réactivité

Une table ronde intitulée *« Doper la réactivité et la manœuvrabilité du système d'information »* a ensuite réuni trois responsables IT : Jocelyn Aubry, DSI Service client chez SFR, Ludovic Decourcelle, DSI de Bonduelle et Hervé Thoumyre, DSI Groupe et France de Carrefour.
Automatiser les tâches répétitives dans les processus métiers

Pour clore la matinée, Patrick Lemare, CEO de Contextor, a expliqué comment faciliter la conduite du changement avec plus de gouvernance et d'agilité, cette dernière pouvant être synonyme de gain de temps. Or, la réalisation de processus métiers amène souvent l'utilisateur à jongler entre plusieurs applications et à effectuer des manipulations informatiques comme des copier/coller. Contextor permet de se débrancher à partir de l'existant sur toute nouvelle fonctionnalité qu'elle soit interne au SI ou externe (Mobilité, Cloud…), et ce en quelques semaines. *« Notre outil remplace l'utilisateur dans toutes ces tâches répétitives et prédictives, et lui rend la main quand il doit effectuer les tâches à valeur ajoutée »*, a expliqué Patrick Lemare. A la clé, un gain de temps de 10 à 15 % en front office et une meilleure écoute des demandes du client. ■

Pour en savoir plus
CIO
Retrouvez
les vidéos et les présentations de cet évènement
sur **CIO Online**

Malgré le scandale de la collecte de données par la NSA, les DSI restent intéressés par le Cloud

Après le scandale PRISM, les DSI se veulent prudents. Mais les avantages des technologies du Cloud Computing restent importants. Nos confrères du réseau mondial IDG News Service ont mené l'enquête à travers le monde, y compris en France, sur la perception du cloud computing après le scandale.

Suite aux révélations explosives dans les six derniers mois au sujet des activités de cyber-espionnage massives du gouvernement américain, beaucoup de gens ont été effrayés. L'information est tombée en juin lorsque Edward Snowden a commencé à diffuser auprès des médias les informations collectées sur la terre entière. Beaucoup de politiciens ont été ulcérés, tout comme les défenseurs acharnés de la vie privée. Mais les décideurs informatiques ne sont pas pris de panique. Du moins pas encore.

Les DSI dans l'expectative

Jusqu'à présent, ils surveillent le débat, s'informent et prennent des mesures pour atténuer leurs risques de diverses manières. Mais les rapports alarmants ne les ont pas incités à remettre en cause leurs décisions d'héberger des applications et des données dans le Cloud.
C'est le consensus qui se dégage chez la vingtaine de décideurs informatiques interrogés en Amérique du Nord et en Europe à propos des conséquences sur leur stratégie de cloud computing des pratiques d'espionnage de la NSA, l'agence de sécurité nationale des États-Unis.
Beaucoup de responsables informatiques interrogés disent qu'ils ne sont bien sûr pas satisfaits de la situation et que cela les a rendus plus prudents sur leurs plans de déploiements de cloud computing. Ils ont notamment été incités à revoir leurs accords avec les fournisseurs, à vérifier les meilleures pratiques et à renforcer les contrôles de sécurité.

Toutefois, ces responsables informatiques n'ont pas été complètement surpris par les révélations d'Edward Snowden. Que ce soit par des moyens manifestes ou par des actions clandestines, il est bien connu que les gouvernements pratiquent la surveillance des télécommunications et du trafic Internet. *« La surveillance du gouvernement ne m'a pas fait changer d'avis sur le cloud computing : le modèle du cloud est intéressant pour nous et je n'ai jamais été suffisamment naïf pour penser que ce type de surveillance du gouvernement n'existait pas »* déclare Kent Fuller, directeur de l'infrastructure de BCBG MaxAzria Groupe, un créateur de mode féminine basé à Los Angeles. Cette firme utilise Office 365, la suite SaaS de Microsoft, principalement pour les courriers électroniques des employés.

Les DSI paranoïaques mais pas trop

La surveillance furtive de systèmes informatiques et de communications par les gouvernements ne se classe actuellement pas parmi les préoccupations premières de la sécurité informatique pour de nombreux responsables informatiques. *« Chaque DSI va vous dire qu'il s'inquiète chaque minute de chaque jour au sujet de la sécurité, de la confidentialité, de la redondance, de la continuité opérationnelle, de la reprise après sinistre et autres »*, a confirmé Michael Heim, vice-président de Whirlpool et DSI groupe. Il a ajouté : *« Nous sommes probablement les types les plus paranoïaques de la planète. »*
Jacques Marzin, directeur de la DISIC (Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication – en France), a expliqué que le scandale de la NSA a confirmé les risques connus associés à l'utilisation de services de cloud public. Pour lui, *« nous sommes bien sûr préoccupés par tout accès de tiers à des données même si nous avons une utilisation limitée des clouds publics »*.
Cependant, il ne faut pas oublier que tout conserver en deçà de pare-feux comporte aussi des risques. Ainsi, les DSI s'inquiètent du coût et de la complexité de l'exploitation de serveurs dans leurs propres ▶

locaux ainsi que de la perte potentielle de compétitivité si des rivaux profitent des avantages du cloud computing.
« A la fin de la journée, les capacités du cloud computing et les économies induites à travers ce modèle sont si convaincantes que lorsque vous essayez artificiellement de ne pas profiter d'elles, vous impactez votre capacité à soutenir la concurrence parce que les autres, eux, vont en profiter » a estimé Michael Heim. Whirlpool a d'ailleurs récemment décidé de migrer la messagerie d'environ 30 000 employés d'un système IBM Lotus Notes local à la messagerie collaborative en SaaS public Google Apps. Selon Michael Heim, *« nous croyons que nous avons pris toutes les mesures pour nous assurer que nous sommes tout aussi conformes et sécurisés, si pas plus, que nous étions auparavant »*.

Savoir limiter les risques

Selon les responsables informatiques interrogés, il existe des moyens de limiter les risques liés au cloud computing, ainsi que des précautions, des garanties et des meilleures pratiques qui peuvent être adoptées. Par exemple, les entreprises devraient examiner ce que les fournisseurs de cloud computing offrent en matière de redondance des données, de sécurité physique et informatique, d'atténuation des risques, de pratiques opérationnelles et de certifications gouvernementales et professionnelles. Les responsables informatiques peuvent également compléter les offres des fournisseurs de cloud computing dans ces domaines avec les meilleures pratiques et des produits de sécurité à leur propre initiatives, comme des systèmes qui cryptent les données avant de les transmettre aux serveurs de cloud public.
Plus que l'espionnage de la part d'un gouvernement, les responsables IT interrogés semblent considérer les menaces internes comme un danger plus concret et plus probable, y compris les employés ou les consultants mécontents (comme Snowden) qui, par malice ou en représailles, vont exposer les données confidentielles ou endommager les systèmes.

En fait, si l'on en croit Alex Gorbatchev, directeur technique du Groupe Pythian et administrateur du club des utilisateurs Oracle, Snowden devrait servir de piqûre de rappel pour les DSI pour que ceux-ci prennent des précautions lors de l'embauche de personnels informatiques et qu'il mettent en place des systèmes de surveillance pour les alerter sur les administrateurs systèmes trahissant votre confiance. Par exemple, selon lui, les administrateurs de messagerie peuvent avoir sans entrave ni trâce, l'accès à toutes les boîtes aux lettres. Cela signifie qu'ils pourraient parcourir les messages de la DAF et jeter un coup d'oeil à des rapports financiers préliminaires. Si cette information venait à fuiter, ce serait une situation risquée pour les entreprises cotées en bourse.
Beaucoup d'administrateurs de bases de données ont un pouvoir similaire. Alex Gorbatchev a dénoncé : *« la plupart des organisations n'ont pas un mécanisme pour le suivi de leurs activités à cent pour cent »*.
Les responsables informatiques s'inquiètent également des employés négligents qui peuvent compromettre par inadvertance les systèmes de l'entreprise d'un grand nombre de façons.

D'abord voir les menaces locales bien réelles...

« Personnellement, je suis plus préoccupé par les pratiques sûres de manipulation des données par nos utilisateurs -les lecteurs flash ; l'utilisation de l'accès Internet ; des tablettes, téléphones et ordinateurs portables perdus ou volés ; les mots de passe sur des notes autocollantes- que je ne le suis des fonctionnalités de sécurité fournies par les fournisseurs de services dans le cloud et l'intrusion des gouvernements ou d'autres entités » confirme Brandon Robinson, directeur des réseaux chez ACES, un producteur d'énergie situé à Carmel, dans l'Indiana. ACES utilise des services de cloud computing pour la paie, les achats, les notes de frais et des systèmes transactionnels métiers.
Un autre risque qui apparaît en bonne place sur les écrans radar des DSI sont des menaces externes, comme les pirates informatiques et les logiciels malveillants. L'espionnage gouvernemental pourrait devenir une préoccupation plus grande si une grande entreprise avait été grillée par elle. Par exemple, un scénario catastrophe serait qu'un gouvernement ait subrepticement recueilli une quantité considérable de données confidentielles d'une entreprise et qu'un pirate malveillant ait fait irruption dans le système gouvernemental avant d'exposer les données. Mais il n'y a pas encore eu de cas de haut niveau de ce genre.

...avant de se préoccuper des espions potentiels

« Si quelque chose comme ça se passait, cela changerait considérablement la donne et aurait un impact profond », a estimé Jay Heiser, analyste au cabinet Gartner. Il a ajouté : *« même s'il est prématuré pour les organisations de renoncer aux avantages du cloud computing, c'est l'occasion de revoir les questions de sécurité en général »*.
James Gordon, vice-président pour l'IT de la Needham Banque située à Needham dans le Massachusetts (Etats-Unis), a pour sa part jugé que le scandale NSA n'a pas horrifié les dirigeants informatiques ▶

en entreprise parce qu'il *« ne pense pas qu'il y ait pour l'instant une relation évidente entre ce scandale et des impacts significatifs sur l'organisation. Cela perdurera jusqu'à ce que les entreprises aient une perte de données ou que l'un de leurs pairs subisse une divulgation d'informations accidentelle »*.
Le niveau d'inquiétude à propos de fuites dues à l'espionnage du gouvernement varie également selon le type, la taille et l'activité d'une entreprise. *« Je ne suis pas au courant de cas d'incidents liés à une entreprise de taille moyenne comme nous »* a relevé Hal Greene, vice-président de l'IT à Composites One, un distributeur de produits en plastique et en verre en Amérique du Nord et qui utilise Google Apps.
Mais Paul Grewal, DG de Sage Human Capital, un cabinet de recrutement de cadres situé à San Bruno en Californie, les inquiétudes concernant un scénario de cauchemar dans lequel l'espionnage pratiqué par le gouvernement pourrait entraîner une fuite frappant les données de son entreprise. *« Nous sommes vraiment inquiets. Cela engage notre responsabilité »* admet-il.
Une fuite pourrait être extrêmement dangereuse pour des candidats qui cherchent un emploi, leurs employeurs actuels et les entreprises qui embauchent. *« Nos données sont extrêmement confidentielles »* rappelle-t-il.

La victime pourrait devenir coupable

La société se trouverait potentiellement responsable de la violation des accords de confidentialité avec les clients. Et il pourrait en résulter également une panne majeure de confiance.
Sage Human Capital a déployé un décisionnel de Jaspersoft sur le PaaS Amazon EC2 il y a environ six mois pour donner à leurs clients une analyse granulaire de la façon dont la recherche de collaborateur est en cours. *« La raison pour laquelle nous sommes allés dans le cloud était la facilité de mise en œuvre et de déploiement »* a révélé Paul Grewal, ajoutant qu'il n'a pas de raison de regretter cette décision. Il est confiant dans le fait qu'Amazon fournira un cryptage et une sécurité haut de gamme. Mais il est aussi conscient du fait que *« la NSA a la main lourde et peut proposer des offres que personne ne peut refuser. »*
Les analystes disent que les DSI doivent peser les risques et les avantages mais aussi suivre les meilleures pratiques, que le gouvernement américain veuille fouiller leurs systèmes ou pas. *« Les risques peuvent l'emporter sur les avantages ou pas selon les entreprises et même selon les DSI »* a jugé Scott Strawn, analyste chez IDC.
Jay Heiser, du cabinet Gartner, va dans le même sens : *« notre conseil pour les organisations est de mesurer la sensibilité de leurs données et, quand elles sont très sensibles, de prendre des précautions très minutieuses sur la localisation de leur stockage avant d'installer des niveaux de protection très élevés autour de lui »*.
Pour commencer, les entreprises doivent décider quelles applications et quelles données peuvent être mises dans un cloud public, lesquelles peuvent être hébergées dans un cloud privé et lesquelles doivent rester sous la protection du pare-feu de chaque entreprise.
« Vous devez être attentif et réfléchir à l'intégrité des données avant de mettre des informations sensibles ou critiques dans le cloud » a rappelé Lars-Göran Eklöf, DSI de Lindab, une entreprise de construction en Suède. Il a ajouté : *« nous n'utilisons que peu de services de cloud computing et les informations stockées dans le nuage, y compris les statistiques de vente, ne doivent pas avoir une classification de très haute sensibilité »*.

Le cloud mis en examen mais pas condamné

Les critères que les DSI peuvent utiliser pour calculer les niveaux de sécurité appropriés intègrent le niveau de criticité des données, ainsi que les obligations légales et réglementaires applicables en matière de vie privée et de sécurité des données dans leurs pays et pour leurs secteurs d'activités.
IRB Services, une société basée en Ontario au Canada, qui procède à des examens indépendants en recherche clinique sur des êtres humains, a choisi un produit SaaS d'Intralinks pour la collaboration sécurisée des fichiers d'examens parce IntraLinks peut héberger les données à l'extérieur des États-Unis. Les clients européens d'IRB Services ont depuis un certain temps exprimé leur refus de voir leurs données stockées aux États-Unis, admet Simon Corman, directeur des opérations de l'entreprise. Avant le scandale lié à la NSA, il relève que *« nous étions juste interpellés à ce sujet par les groupes de travail sur la conformité. Maintenant, nous sommes interrogés par les opérationnels »*. Les clients d'IRB Services ont toujours été préoccupés par la confidentialité de leurs données mais la controverse autour de la NSA a *« considérablement amplifié le problème »*, selon le propre aveu de Simon Corman.

Il est également essentiel que les entreprises disposent de directives d'utilisation claires et détaillées pour les systèmes d'information et les traitements de données dont elles disposent. Les entreprises devraient utiliser des critères rigoureux pour le choix de leurs fournisseurs de cloud computing, en examinant leur passé, leurs politiques de sécurité, la technologie de protection des données et le niveau de ▶

service assuré. En particulier, les DSI doivent contrôler les revendications opportunistes et exponentielles de fournisseurs qui prétendent avoir la technologie qui peut complètement protéger les données de l'espionnage gouvernemental.

« Les vendeurs n'ont absolument aucune légitimité à proférer ces allégations », a estimé Scott Strawn d'IDC. Il relève : *« ils ne peuvent pas s'engager ainsi. La NSA a beaucoup de moyens pour faire ce qu'ils font. Vous ne pouvez pas faire grand-chose contre elle. »*

Si un organisme comme la NSA veut surveiller un système particulier, il le sera. Et si cet organisme ne peut pas entrer discrètement, il obtiendra une ordonnance du tribunal pour qu'on lui accorde l'accès dont il a besoin.

Garder en local ses données ne change rien

De la même façon, concernant les données, héberger les systèmes et les applications dans ses propres locaux n'implique pas que les espions gouvernementaux ne peuvent pas les surveiller. En fait, il est probablement plus difficile pour les espions gouvernementaux de pénétrer dans les centres de données gérés par Google, Microsoft, IBM, Salesforce.com ou Amazon que de puiser dans le réseau d'une entreprise moyenne.

« J'ai davantage confiance dans la sécurité de Microsoft pour notre e-mail qu'en l'exploitation en interne » a déclaré Kent Fuller, du groupe BCBG MaxAzria. Il a ajouté : *« nous sommes une entreprise de mode, pas une société de technologie. Nous devons concentrer nos ressources sur la production de magnifiques robes que les gens veulent acheter. »*

Pourtant, le scandale NSA inquiète les fournisseurs de cloud computing, car ils sentent la préoccupation des clients actuels et potentiels. *« Le problème n'a pas à ce jour un impact significatif mais cela va certainement inciter les gens à suspendre et reconsidérer leurs décisions et je crois que cela se reflète déjà dans nos résultats »* a soupiré Rob Lloyd, vice-président de Cisco Systems pour le développement et les ventes, au cours de la dernière conférence téléphonique sur les résultats trimestriels de l'entreprise.

Le niveau de sécurité offert par les fournisseurs de cloud computing est hétérogène : cela va des fournisseurs qui sont nouveaux et inexpérimentés à d'autres qui sont capables de fournir un environnement meilleur et plus sûr que de nombreuses organisations pourraient se permettre. C'est ce que pense Jos Creese, DSI du Conseil Général du Hampshire au Royaume-Uni.

Prudence, mère de Sureté

Brian D. Kelley, DSI du comté de Portage, en fonction à Ravenne dans l'Ohio, renchérit : *« nous devons être prudent lorsque nous sélectionnons des fournisseurs de cloud »*. Le comté de Portage avançait sur la pointe des pieds dans l'adoption du cloud computing. Et les révélations de la NSA ont rendu le DSI et son équipe plus conscients des risques inhérents au cloud computing. Il dénonce ainsi : *« en informatique, nous avons toujours eu le contrôle de nos systèmes et des données mais, avec le nouveau modèle de nuage, nous sommes en train de renoncer à ce contrôle. Nous devons certainement nous impliquer bien plus pour savoir où sont nos données, comment elles sont accessibles, qui peut y accéder et ce qu'il faut faire lorsqu'un cloud explose »*. ■

IDG News Service / Juan Carlos Perez (Bureau de Miami)
Avec : Stephen Lawson (San Francisco), Chris Kanaracus (Boston),
Joab Jackson (New York) et Mikael Ricknas (Londres).
Traduction et adaptation : Bertrand Lemaire.

IDG News Service est l'agence de presse interne du groupe IDG, actionnaire d'IT News Info, éditeur de CIO France.

Mardi 28 janvier 2014 de 8 h 30 à 12 h 30

LE POSTE DE TRAVAIL, FER DE LANCE DE L'ENTREPRISE NUMERIQUE

Comment l'ubiquité numérique transforme les organisations

INSCRIVEZ-VOUS
Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

« On ne réforme pas contre les gens mais avec eux »

Julien Rencki est aujourd'hui secrétaire général pour la modernisation de l'action publique, directement rattaché au Premier Ministre. Pour lui, numérique et rénovation des services publics vont de pair et s'enrichissent mutuellement. Pourvu que la démarche soit réellement participative.

DR

CIO : *Quelle est, suite à votre nomination, votre vision du SGMAP ?*

Julien Rencki : Créée il y a un peu plus d'un an, le SGMAP [Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique, NDLR] fédère trois entités : la DISIC, la DIMAP et Etalab [Voir encadré ci-dessous]. Sa mission est de contribuer à renforcer l'efficacité des services publics, pas uniquement au niveau de l'Etat mais aussi à celui des collectivités locales et dans le champ de la protection sociale. De ce fait, elle contribue également à la maîtrise de la dépense publique.
Pour y parvenir, elle aide les administrations à se moderniser et à évaluer les politiques publiques.

CIO : *En quoi la mission du SGMAP diffère-t-elle de la très décriée RGPP [Révision générale des politiques publiques] ?*

Julien Rencki : Le champ de la MAP [Modernisation de l'Action Publique, NDLR] est plus vaste que celui de la RGPP, limitée au seul Etat. Surtout, la MAP est participative. On ne réforme pas contre les gens mais avec eux. Enfin, la MAP ne concerne pas seulement la modernisation de l'organisation des administrations mais a aussi pour objectif d'évaluer les politiques publiques pour les rendre plus efficaces au service de nos concitoyens et dans la compétitivité de notre économie.
Lorsque l'on évalue les politiques publiques, notamment en les comparant à celles des autres pays, il faut bien sûr se méfier des différences d'organisation ou de démographie, par exemple, qui ont des impacts pouvant être justifiés sur l'ampleur des dépenses. Il faut aussi tenir compte des choix politiques différents : tel pays peut choisir d'investir (ou non) dans tel domaine. Mais, enfin, une différence significative peut aussi révéler une non-optimisation qu'il convient alors de corriger.
Classiquement, en France, la méthode dans ce genre de cas est de réunir des experts, plus ou moins à huis-clos. La démarche du SGMAP est plus participative, se réalisant avec les parties prenantes des politiques concernées. A ce jour, 49 évaluations ont été lancées. Le Premier Ministre comme la ministre en charge de la réforme de l'Etat insistent sur l'importance de cette démarche.

CIO : *Dans ce cas, n'êtes-vous pas en concurrence avec l'ex-Commissariat Général au Plan ?*

Julien Rencki : Le SGMAP a des relations partenariales étroites avec le Commissariat Général à la Stratégie et à la Prospective (CGSP). Nos fonctions sont complémentaires. Là où le CGSP va contribuer à élaborer des stratégies, à mener de grands débats sur l'avenir des services publics, y compris avec les partenaires sociaux, le SGMAP a, lui, un rôle plus opérationnel.

CIO : *Dans ce cas, travaillez-vous également avec le SAE (Service des Achats de l'Etat) ?*

Julien Rencki : Bien sûr, nous sommes en relation avec le SAE. Il pilote la politique d'achat. Nous avons, vis-à-vis d'eux, à la fois un rôle de partenaire et d'appui, par exemple dans le cadre du programme de refonte des achats des hôpitaux baptisé Phare.
L'optimisation des achats est une modalité importante de la baisse des dépenses publiques. ▶

Jacques Marzin : Concernant la DISIC dont je suis en charge, nous avons des liens intenses avec le SAE pour massifier les achats et mutualiser les systèmes d'information.

CIO : Contrairement à votre prédécesseur Jérôme Filippini, vous n'avez pas de rôle de DSI dans votre parcours. N'est-ce pas un handicap ?

Julien Rencki : Une précision tout d'abord, je ne suis pas totalement vierge sur le sujet des systèmes d'information car, à l'époque où j'étais secrétaire général du Trésor, j'avais notamment sous ma responsabilité la DSI de cette direction qui gère un système d'information complexe avec en particulier de nombreuses implantations à l'étranger.
Evidemment, je m'appuie sur des cadres de très haut niveau dans les systèmes d'information, comme Jacques Marzin, actuel DISIC, qui pilote au quotidien le sujet. C'est lui qui a la responsabilité première des systèmes d'information comme Henri Verdier, en tant que responsable d'Etalab, a en charge l'Open Data.
Cependant, il y a un vrai sens à réunir au sein du SGMAP les compétences en matière de pilotage et de réforme du système d'information de l'Etat et les compétences d'appui à la rénovation des services publics car les enjeux sont intimement liés. Et l'Open Data a, de la même façon, un rôle essentiel dans la co-construction des services publics avec les citoyens.

Pour en savoir plus

Retrouvez
la création du CGIET
sur **CIO Online**

CIO : Vous n'avez aucune position hiérarchique sur les autres administrations. Comment, dès lors, pouvez-vous agir ?

Julien Rencki : Le SGMAP n'est, en effet, pas en mesure d'imposer ou de prescrire. Quelque part, tant mieux. Mais le SGMAP est placé directement auprès du Premier ministre. Quand celui-ci demande à ses ministres de faire quelque chose, cela s'impose à eux et donc à leurs administrations.
Mais la force du SGMAP c'est aussi et surtout d'être « apporteur de solutions », car il est une ruche de compétences pour aider les ministères à se transformer.

Pour en savoir plus

CGIET

Retrouvez
l'explication de la création du CGIET
sur **CIO Online**

CIO : Quel est le rôle plus particulier des systèmes d'information et donc de la DISIC dans la modernisation de l'action publique ?

Julien Rencki : Il y a une très forte imbrication entre la modernisation des systèmes d'information et la modernisation de l'Etat. Une série de chantiers a déjà été engagée. Mais la recherche d'une mutualisation accrue reste à poursuivre. Les systèmes d'information peuvent aussi être des moyens d'amplifier le rayonnement du service public. Il s'agit d'aller bien plus loin que la démarche d'e-administration car il faut en profiter pour revoir les procédures et pas seulement les informatiser.
Un chantier emblématique à ce sujet est « Dites-Le Nous Une Fois ». L'idée est que les administrations se partagent les informations plutôt que de les redemander dix fois aux administrés, particuliers comme entreprises.
J'insiste sur le fait que le numérique n'est pas l'ennemi du service public à visage humain mais qu'il peut au contraire être son allié. Il permet en effet de rendre plus efficace le contact humain, y compris ▶

UNE CARRIÈRE VOUÉE AUX FINANCES PUBLIQUES

Julien Rencki est né en 1970. Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et de l'ENA (promotion Marc Bloch, 1997), titulaire d'un DEA de droit communautaire de l'université Paris II, il a réalisé la totalité de sa carrière au service de l'Etat.
Il est aujourd'hui administrateur civil hors classe.

Il a commencé sa carrière à la sortie de l'ENA comme adjoint chef de bureau à la direction du Trésor. Il s'y est occupé du financement du logement puis de la régulation de l'assurance. En 2001, il rejoint la représentation permanente de la France auprès de l'Union Européenne, à Bruxelles, en tant qu'attaché financier.

Deux ans plus tard, il retourne à Paris pour prendre la responsabilité du suivi de EDF et GDF à l'Agence des Participations de l'Etat. Il suivra ensuite les affaires de financement public au niveau international à divers postes au sein du Club de Paris, une organisation informelle regroupant 19 pays dont la France.

En 2009, il devient secrétaire général de la direction générale du Trésor. A ce titre, il mène le projet de transformation « DG Trésor 2010 ».

En mai 2012, il rejoint le cabinet du Premier Ministre Jean-Marc Ayrault comme conseiller pour l'économie, les finances et les entreprises.

Il a été nommé secrétaire général pour la modernisation de l'action publique en septembre 2013, en remplacement de Jérôme Filippini, premier titulaire du poste. ■

Pour en savoir plus

CIO

Retrouvez
la nomination de Julien Renck
sur **CIO Online**

via une démarche de multi-canal. Les « maisons de service public », avec leurs agents généralistes, permettront, par exemple, d'assurer via le numérique une médiation entre des citoyens peu férus de technologies et des administrations physiquement distantes.
Et puis on peut aussi travailler avec les internautes, grâce au numérique, pour améliorer de façon participative l'efficacité des services publics et simplifier leur fonctionnement.

Jacques Marzin : Il ne faut pas seulement servir la Génération Y mais aussi la centenaire, le cas échéant avec une médiation, par exemple associative. Mais le service public est un service. Et, aujourd'hui, un service qui n'est pas numérique n'existe pas. C'est autant vrai pour le SAMU que pour les services sociaux ou l'armée.

CIO : Enfin, qu'en est-il d'Etalab, dont nous avons peu parlé ?

Julien Rencki : Il y aura bientôt du nouveau, avec l'ouverture prochaine du site rénové Data.gouv.fr. Il y aura bien sûr toujours le volet « L'Etat met à disposition des données ». Mais il y aura aussi un volet « communauté ». Dans ce dernier, l'idée sera d'y partager la valeur que les tiers auront créée à partir de ce qui a été mis en ligne par l'Etat.
Etalab et l'ouverture des données publiques ont classiquement trois objectifs : la transparence démocratique, la stimulation de l'innovation économique et sociale pour que les gens s'emparent des données et produisent de la richesse et la modernisation de l'action publique en créant de nouvelles relations entre l'Etat et les citoyens.

Pour en savoir plus

Retrouvez l'interview **d'Henri Verdier, responsable d'Etalab** sur **CIO Online**

CIO : Le principe reste-il la gratuité des données, même à forte valeur comme les données cartographiques ?

Julien Rencki : Oui. Le gouvernement est très attaché au principe de la gratuité tout en recherchant un modèle économique soutenable pour les opérateurs en charge de la production des données. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

LE SGMAP EN BREF

Le Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique (SGMAP), aujourd'hui dirigé par Julien Rencki, est directement rattaché au Premier ministre et mis à disposition de la ministre de la réforme de l'Etat. Il a été créé par décret du 30 octobre 2012,

Le SGMAP regroupe trois entités : la DISIC, la DIMAP et Etalab. Cette organisation accentue de fait le caractère interministériel de la démarche en éloignant ces services de la seule tutelle budgétaire.

La DISIC, la Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication, est la « DSI groupe de l'Etat » qui vise à harmoniser et mutualiser les systèmes d'information des différentes administrations. Elle opère notamment dans le domaine des infrastructures et a ainsi en charge le futur réseau de l'Etat confié, sous sa tutelle, au service à compétence nationale dénommé « Réseau interministériel de l'Etat » (SCN-RIE). La DISIC est aujourd'hui dirigée par Jacques Marzin.

L'ex-DGME (Direction Générale à la Modernisation de l'Etat) est devenue la Direction interministérielle pour la modernisation de l'action publique (DIMAP) et a également été rattachée au SGMAP. Cette direction s'occupe du pan organisationnel de la modernisation voulue.

Enfin, le troisième pilier du SGMAP est la Mission Etalab, aujourd'hui dirigée par Henri Verdier. Le plus petit des services du SGMAP n'est pas sans importance : c'est lui qui pilote la politique d'ouverture des données menée par l'Etat. ■

Pour en savoir plus

Retrouvez **la création du SGMAP** sur **CIO Online**

UNE FOIS LA NUIT TOMBÉE, ALORS QUE L'ENTREPRISE S'ENDORT D'UN SOMMEIL INQUIET, LA DSI VEILLE POUR PROTÉGER LA MAÎTRISE D'OUVRAGE ET L'ORPHELIN.
ENFILANT SON HABIT DE LUMIÈRE, ELLE SE TRANSFORME EN...

SUPER-DSI

CIO EVENEMENTS 2014

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2014 sur cio-online.com

28 janvier 2014

LE POSTE DE TRAVAIL, FER DE LANCE DE L'ENTREPRISE NUMÉRIQUE

Comment l'ubiquité numérique transforme les organisations

13 février 2014

LA RÉVOLUTION CLOUD NE FAIT QUE COMMENCER

IaaS, PaaS et SaaS continuent de transformer l'entreprise

18 mars 2014

LE DSI AU SERVICE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Intégration, innovation et disponibilité au service du client-roi

Pour toute demande concernant CIOpdf : 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
Chef des informations : Bertrand Lemaire • blemaire@it-news-info.com
A participé à ce numéro : Oscar Barthe
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

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.