

ÉDITO

SOMMAIRE

Contribuer à la production de valeur par son organisation est l'objectif de tout collaborateur. Le DSI ne fait évidemment pas exception. Le système d'information se doit donc d'optimiser le service rendu au client ou à l'utilisateur final. Ce qui devrait être évident est pourtant loin d'être partagé universellement. Passons en revue les bonnes (et mauvaises) pratiques.

RETOUR D'EXPÉRIENCES

L'expérience client, le défi actuel du DSI **p. 1 à 9**

GESTION DE CARRIÈRE

Savoir articuler la culture SI avec la culture achats **p. 10 à 12**

INTERNATIONAL

Les DSI doivent devenir des consultants en technologies **p. 13 à 14**

HUMEUR **p. 15**

RETOUR D'EXPÉRIENCES

L'expérience client, le défi actuel du DSI

Le système d'information est un socle des services rendus par toutes les organisations. Mais les DSI ne sont pas toujours conscients de leur importance dans la satisfaction du client final. Heureusement, de bons exemples existent. En voici quelques uns.

Le client (ou l'utilisateur) est la raison d'être d'une entreprise ou d'une administration. Sa satisfaction le seul motif de l'existence de cette organisation. Et les systèmes d'information, en soutenant l'activité globale de celle-ci, ont un rôle majeur dans la délivrance du produit ou du service qui va satisfaire ce fameux client final. Pourtant, les DSI ne sont pas toujours conscients de leur rôle en la matière.

En effet, le numérique est à l'origine de nombreux services innovants. Même des activités très traditionnelles peuvent ainsi trouver un souffle nouveau grâce à des outils numériques bien conçus. L'apport du numérique peut aussi n'être qu'une simplification pour le client ou l'utilisateur, sans être particulièrement innovant. Dans les deux cas, une entreprise peut ainsi obtenir un vrai avantage concurrentiel.

Les DSI peu impliqués dans l'expérience client

L'enquête menée par CIO en début d'année (voir encadré) a montré un manque d'implication de la part des DSI dans l'amélioration de l'expérience client. Pourtant de bons exemples existent. Voyons en quelques uns avec Claude Boinnot (Directeur des Opérations chez Les Taxis Bleus), Morvan Boury (Directeur Marketing Digital du groupe Nouvel Observateur), ►

5 DÉCIDEURS IT TÉMOIGNENT

Michel Foulon

Groupe La Poste

Claude Boinnot

Les Taxis Bleus

Morvan Boury

Groupe Nouvel Observateur

François Madjlessi

Ville de Vincennes

Emmanuel Thoorens

SoLocal

(ex-Groupe Pages Jaunes)

**GROUPE LA POSTE,
DIVISION COURRIER**

- Le trafic de courrier papier baisse et La Poste devait réagir.
- Un enjeu : réinventer le métier et l'entreprise.
- Dépasser le modèle MOA/MOE en faveur de la co-innovation pour développer des nouveaux outils.

VILLE DE VINCENNES

- Grande ville de la région parisienne avec, par conséquent, de nombreux métiers au contact des usagers.
- Nécessité de faciliter la vie des citoyens devant contacter la mairie.
- Un point d'accueil unique pour l'ensemble des démarches et des besoins.

LES TAXIS BLEUS

- Les Taxis Bleus a deux types de clients : les usagers des taxis et les chauffeurs.
- Son objectif est de faciliter la mise en relation entre les deux dans un contexte de forte concurrence avec les VTC (voitures de tourisme avec chauffeur).
- Réponse par la multiplication des outils numériques en mode multi-canal

**SOLOCAL
(EX-GROUPE PAGES JAUNES)**

- Les Pages Jaunes fournit un service de recherche en ligne mais avec très peu de retours clients directs.
- Besoin, face à la concurrence, de fournir un service répondant réellement aux besoins de l'utilisateur.
- Mise en place d'une analyse comportementale pour vérifier que la réponse a satisfait celui qui a posé la question.

GROUPE NOUVEL OBSERVATEUR

- Groupe de presse comprenant des titres comme Le Nouvel Observateur, Challenges, Sciences et Avenir, Rue89...
- De très nombreux lecteurs et donc « clients » mais globalement mal connus.
- Personnalisation des approches en omni-canal malgré l'anonymat relatif.



Nous sommes
obligatoirement
multicanal mais
l'avenir réside
dans le mobile

Claude Boinnot
Les Taxis Bleus

François Madjlessi (DSI de la Ville de Vincennes), Emmanuel Thoorens (Directeur Search et Données de SoLocal, ex-Groupe Pages Jaunes) et Michel Foulon (DSI du Courrier, Groupe La Poste).

Les Taxis Bleus améliorent le service aux passagers grâce au numérique

Les Taxis Bleus constitue un excellent exemple d'activité très traditionnelle : des véhicules avec chauffeurs payés à la durée ou à la distance existent en effet au moins depuis l'antiquité tardive à Byzance. Le taximètre « moderne » a été inventé à Berlin en 1891 par Friedrich Wilhelm Gustav Bruhn. Pourtant, l'activité de transport de personnes par véhicule personnel avec chauffeur connaît un regain de concurrence depuis l'arrivée des voitures de tourisme avec chauffeurs (VTC) qui bousculent les taxis traditionnels (à compteur horokilométrique ou taximètre). Ces VTC misent largement sur les outils numériques (comme des applications mobiles) pour s'imposer.

Les Taxis Bleus fédère 3000 chauffeurs de taxis indépendants et réalise environ quatre millions de commandes par an. Troisième réseau européen de taxis, il transporte 13 millions de passagers par an dans 10000 courses quotidiennes. L'entreprise assure en fait la mise en relation de chauffeurs et de passagers, ces deux catégories étant donc chacune cliente de Les taxis Bleus.

« Nous sommes obligatoirement multicanal mais l'avenir réside dans le mobile » juge **Claude Boinnot, Directeur des Opérations chez Les Taxis Bleus**. La centrale permet ainsi des réservations de taxis aussi bien par le web, le téléphone et, depuis 2009, par app mobile. Plusieurs générations d'apps se sont succédées. Cela fait plus de quatre ans que la traçabilité géographique, avec suivi de l'approche du véhicule après commande, est proposée.

Améliorer l'expérience client pour survivre

Dès 1993, Les Taxis Bleus ont commencé à utiliser des technologies numériques pour améliorer leur performance clients. Ainsi, la centrale a mis en place, à partir d'une base Minitel, un « bouton unique d'appel taxi » destiné aux hôtels et restaurants. Claude Boinnot se souvient : « dès 1996, nous avons inséré le GPS et la géolocalisation ». Des données datas étaient échangées via le réseau radio de la centrale. Aujourd'hui, Les Taxis Bleus utilise la 3G en attendant de passer, en 2015, sur 4G.

Pour en savoir plus



Retrouvez le projet
des Taxis Bleus
sur **CIO Online**



Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Claude Boinnot
sur CIO Online



L'année 2014 sera celle du cross-canal et non plus seulement du multi-canal. « *Nous allons centraliser toutes les données clients sur une seule base de données* » spécifie Claude Boinnot. Les services vont ainsi être grandement améliorés avec une personnalisation croissante. Claude Boinnot indique : « *nous cherchons à déstresser la phase de commande et d'attente du taxi jusqu'à la première rencontre avec le chauffeur* ». Les applications mobiles permettent ainsi de vérifier la proximité d'un taxi disponible, de commander en un clic puis de suivre l'approche du taxi commandé. Le paiement peut également être totalement dématérialisé, via transactions bancaires, éliminant le problème classique de la monnaie. D'ici 2016, le système d'information s'agrègera à des outils sociaux : remontée des sentiments des passagers sur la qualité du service rendu via une notation simple mais aussi via les réseaux sociaux, par exemple.

Avoir une telle politique volontariste en faveur du numérique provoque bien évidemment des retours de la part des clients. Déjà, en termes d'image. Claude Boinnot rappelle : « *avant, les taxis étaient vus comme un service très rétrograde et ce n'est plus le cas* ». Mais les progrès ne se limitent pas à une question d'image. La centrale a ainsi grandement gagné en efficacité et en efficience via une automatisation. « *Grâce à la technologie, nous servons la plupart des courses en moins de cinq minutes contre dix minutes il y a quelques années* » observe Claude Boinnot.

SoLocal garantit la qualité de la réponse à une recherche sur les Pages Jaunes

Chez Les Taxis Bleus, le client mécontent proteste. Une mauvaise qualité de service est donc aisément détectée. Pour d'autres entreprises, la satisfaction du client est tout autant vitale mais le client ne s'exprime pas directement. C'est par exemple le cas pour les Pages Jaunes, un annuaire où l'internaute doit trouver ce qu'il cherche mais sans jamais dire explicitement si cela a été ou non le cas.

SoLocal Groupe est le nouveau nom du groupe Pages Jaunes qui est le septième groupe français en audience sur Internet avec plus de vingt millions de visiteurs uniques chaque mois. En effet, ce groupe comporte bien entendu l'annuaire Pages Jaunes / Pages Blanches mais aussi dix sept autres marques dont Mappy. « *Le positionnement du groupe est clairement sur la recherche locale* » précise Emmanuel Thoorens, Directeur Search et Données de SoLocal (ex-Groupe Pages Jaunes). Et la concurrence se développe sur la recherche au point qu'il est nécessaire de défendre sa qualité de service.

Emmanuel Thoorens constate : « *chez nous, la satisfaction de l'utilisateur est liée à l'obtention du résultat désiré lors de la formulation d'une recherche* ». Bien entendu, cela passe par la gestion d'une base de données comportant toutes les informations nécessaires et la création des outils de requêtage appropriés permettant notamment de bien comprendre la question posée.

Se concentrer sur ce qui est important

Mais encore faut-il s'assurer que le résultat désiré a bien été trouvé, que l'objectif a été atteint, alors que l'internaute ne va pas s'exprimer en cas d'échec. Les incidents repérés vont devoir ensuite être corrigés. « *Nos moyens ne sont pas infinis et nous devons donc nous concentrer sur les corrections de points les plus critiques* » spécifie Emmanuel Thoorens. Encore faut-il savoir ce qui est ou non critique, important ou secondaire. L'un des critères est évidemment le volume de requêtes impactées par un problème identifié. Des centaines de millions de requêtes sont en effet effectuées chaque mois concernant les 36 000 communes françaises. Emmanuel Thoorens explique : « *nous devons identifier les requêtes fragiles alors que l'internaute ne nous dit rien explicitement mais nous donne sa satisfaction au travers de son comportement* ». C'est donc par une analyse du comportement de l'internaute, réalisée à partir des logs de connexion, que les Pages Jaunes définissent si oui ou non cet utilisateur a bien trouvé ce qu'il cherchait. Par exemple, cela peut être parce qu'il a cliqué sur l'affichage du plan d'accès, preuve que l'information remontée correspondait bien à son besoin. « *A l'inverse, une absence totale de clic sur un contenu ou bien une reformulation rapide de la requête sont des preuves de fragilité importante* » note Emmanuel Thoorens.

Pour analyser ce comportement de l'internaute en lien avec la satisfaction, il a fallu adopter une approche de type Big Data à partir des données anonymisées. Le plus délicat a été de mettre au point un algorithme d'analyse pour définir la fragilité de chaque requête à partir des logs d'activité. Cette mise au point a nécessité de nombreuses itérations avant même que les estimations de fragilité ne soient soumises à des utilisateurs types pour validation. Emmanuel ▶

“
Nos moyens ne sont pas infinis et nous devons donc les concentrer sur les corrections de points les plus critiques

Emmanuel Thoorens
SoLocal

Pour en savoir plus



Retrouvez le projet
de SoLocal
sur CIO Online



Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Emmanuel Thoorens
sur CIO Online

Thoorens se réjouit : « aujourd'hui, dès lors qu'un de nos experts intervient sur un cas de requête suspectée comme fragile, la requête est effectivement fragile et nécessite une intervention dans 75 % des cas ».

Cette nouvelle approche a permis de transformer considérablement les modes d'intervention des équipes de Pages Jaunes. « En dehors de cas spectaculaires comme la disparition d'un grand organisme public d'une grande ville, nous devons plutôt compter sur de la chance pour trouver les problèmes » reconnaît Emmanuel Thoorens. Désormais, les interventions sont ciblées et précises. Malgré tout, flair, chance et réclamations restent nécessaires pour donner davantage de profondeur aux données.

Le chantier aujourd'hui le plus délicat est lié à la recherche à partir de smartphones, soit près de 20 % du trafic aujourd'hui. L'application pour smartphones permet en effet des recherches « autour de moi », c'est à dire géolocalisées. Cela implique d'enrichir considérablement les outils de recherche pour que la dimension géographique soit gérée convenablement.

Le groupe Nouvel Observateur adapte ses contenus à ses lecteurs

Adapter l'offre à la demande peut aussi concerner des produits connexes. Dans la presse, il s'agit ainsi d'adapter autant l'offre éditoriale que la publicité au lecteur, en fonction de ses centres d'intérêts. Le Groupe Nouvel Observateur a mené un projet en la matière.

Comme Les Pages Jaunes, le groupe Nouvel Observateur a utilisé une technologie de type Big Data à partir des logs de connexion pour analyser les données comportementales de ses utilisateurs afin d'adapter son service. Ce groupe de presse comprend des titres bien connus, à commencer le newsmagazine Le Nouvel Observateur mais aussi Challenge, Rue89, Sciences et Avenir. « Nous travaillons sur un petit nombre de marques leaders dans leurs secteurs respectifs, en France uniquement, très spécifiques dans leur territoire et issues pour la plupart de parutions papier avec un rythme hebdomadaire ou mensuel » observe **Morvan Boury**, Directeur Marketing Digital du groupe Nouvel Observateur. Dans certains pays, ►

LES DSI SE PRÉOCCUPENT TROP PEU DE LA SATISFACTION DES CLIENTS FINAUX DE LEURS ENTREPRISES

L'étude menée par CIO à l'occasion de la conférence « Les DSI au service de l'expérience client » montre toutes les faiblesses à corriger pour les DSI français. Comme l'a commenté Andres Hoyos-Gomez, Directeur associé de Mc Kinsey & Company France : « les entreprises ont l'oreille tendue mais ne semblent pas faire quoique ce soit avec ce que les clients disent ».

Il est pourtant évident que la qualité du système d'information est une composante essentielle d'un service rendu aux clients finaux d'une organisation. Si l'unicité du contact est aujourd'hui bien rentrée dans les mœurs, d'autres points restent à singulièrement améliorer.

Le client ou l'utilisateur n'a pas à comprendre toutes les arcanes du fonctionnement interne d'une organisation. C'est à son contact d'être son ambassadeur et son avocat. Même si cela doit, ensuite, se traduire par une interaction avec d'autres services.

Le multi-canal, de même, est aujourd'hui (presque) un acquis, du moins dans ce qui est perçu comme nécessaire. La mobilité pourrait paraître comme un parent pauvre mais il ne faut pas oublier qu'une application pour smartphone est loin d'être toujours nécessaire, notamment dans les relations B2B.

Veuillez répéter s'il vous plaît

Malgré tout, dans beaucoup de cas, le client/utilisateur va devoir fournir plusieurs fois la même information ou répondre aux mêmes questions. Même si les organisations sont bien

conscientes de la nécessité du « Tell Me Once », il reste dans beaucoup de cas un idéal à atteindre.

D'une manière générale, si les organisations veulent améliorer leurs outils en ligne, l'audit préalable n'est pas vu comme essentiel. De même, la disponibilité et la qualité objective ne font pas l'objet de mesures objectives. Les améliorations envisagées peuvent donc être à la fois fort coûteuses et... inappropriées.

Mais qui êtes-vous ?

La connaissance des clients reste d'ailleurs très perfectible. Même le traitement globalisé de toutes les données à disposition de l'entreprise est loin d'être un acquis. Ne parlons même pas d'aller chercher à l'extérieur des informations complémentaires, notamment les contributions sur les réseaux sociaux.

L'amélioration du service client est donc bien d'actualité pour les DSI. Permettre de progresser sur tous les points ci-avant suppose en effet une meilleure intégration des différents composants du système d'information.

Et, au delà, l'innovation dans les services rendus implique une innovation dans l'exploitation de toutes les informations disponibles. ■

Pour en savoir plus



Téléchargez gratuitement

l'étude
(contre qualification)
sur le web

“

Nos utilisateurs sont très nombreux, très exigeants, totalement omni-canaux au fil de la journée et pour l'essentiel anonymes

Morvan Boury
Groupe Nouvel Observateur

Pour en savoir plus



Retrouvez le projet
du Groupe
Nouvel Observateur
sur **CIO Online**



Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Morvan Boury
sur **CIO Online**



l'information sur le web est issue des sites de quotidiens ou de pure players. En France, le groupe Nouvel Observateur, avec ses neuf millions de visiteurs uniques par mois à la fois sur le web et les mobiles, est le troisième groupe d'information. Trois millions de fans ou suiveurs sont liées aux marques via les réseaux sociaux.

Toutes les marques du groupe ont commencé leur migration vers le numérique dans les années 1990 avec l'ouverture des premiers sites web associés aux revues papier. Le poids du web a bien sûr crû considérablement au fil des années. L'activité du groupe implique une particularité que Morvan Boury explicite : « *la plupart des DSI ont l'habitude de devoir gérer des clients qu'ils facturent, mais, nous, nous devons gérer des lecteurs, des utilisateurs très nombreux, très exigeants, totalement omni-canaux au fil de la journée (web, mobile, papier...) et pour l'essentiel anonymes.* »

Répondre aux exigences des utilisateurs

L'exigence des lecteurs est à la fois sur le fond du service (pertinence et fraîcheur de l'information...) et techniques (disponibilité.). Malgré leur anonymat, les lecteurs ont des attentes en terme de personnalisation. Il ne s'agit pas tant de mettre en avant des contenus qu'ils apprécieraient : les titres généralistes se doivent de mettre en avant toute leur offre éditoriale. Mais, par contre, s'il est abonné, il doit être reconnu comme tel. Et les alertes, plus intrusives qu'une simple mise en avant, doivent, elles, tenir compte des goûts spécifiques.

Le moteur économique du groupe est la publicité. Le Groupe Nouvel Observateur se doit donc de la rendre la plus pertinente possible. « *Si vous avez rapidement, à plusieurs reprises, fermé un certain type de publicité vidéo que vous n'appréciez pas, nous n'allons plus vous en proposer* » indique Morvan Boury. A l'inverse, si vous avez envisagé d'acheter un produit sur un site partenaire, la publicité va autant que possible mettre en avant ce produit pour favoriser le passage à l'acte. En fonction du comportement habituel du lecteur, la publicité pourra s'adapter dans sa forme et son format. Un lecteur regardant sur le web des vidéos pourra ainsi voir la publicité avant ou après le programme qu'il a voulu visionner. « *Si vous consommez beaucoup de vidéos, nous allons intercaler les publicités entre les vidéos au lieu de vous les proposer en début de chaque vidéo* » mentionne Morvan Boury.

La recommandation éditoriale doit également tenir compte du profil du lecteur. La première base, c'est bien sûr de ne pas proposer un article déjà lu. L'algorithme de proposition va se baser sur des données multiples comme les thèmes ayant provoqué une lecture, la récurrence dans l'actualité, le parcours de navigation, etc. Un lecteur ayant consulté un article d'actualité internationale puis un autre sur la politique intérieure avant de passer aux dernières sorties au cinéma ne recevra pas les mêmes propositions qu'un lecteur s'étant intéressé au sport et à la télé-réalité. Morvan Boury avertit cependant : « *il faut se méfier des idées préconçues.* » Une habitude classique est en effet de proposer des articles sur le même sujet que l'article en cours ou sur des sujets connexes. « *Mais cela ne correspond plus au parcours classique de lecture* » note Morvan Boury. Il y a rarement besoin d'approfondir le même sujet. Il faut donc proposer des articles sur des sujets différents mais pouvant intéresser le même lecteur. Il faut également tenir compte du besoin d'alterner entre le texte et l'image, entre des médias à consommation courte et des médias à consommation plus longue.

Par contre, les problèmes plus classiques du e-commerce comme la conversion du visiteur en acheteur pose des soucis particuliers aux sites de contenus. « *Nous avons des projets de développement sur le sujet* » indique Morvan Boury.

La Ville de Vincennes adopte le point de contact unique

Le secteur public n'est pas en reste sur la problématique de la satisfaction de l'utilisateur final. Ici, on ne peut certes pas parler de « client » mais d'« usager ». Celui-ci est aussi l'électeur ou en relation directe avec l'électeur, ce qui peut motiver les élus dirigeant les organisations publiques.

La mairie de Vincennes a ainsi mis en place un contact unique de l'usager. La ville compte environ 50 000 habitants. Et, comme tous les autres mairies, celle de Vincennes doit gérer une soixantaine de métiers différents : état-civil, crèches, encombrants... Classiquement, chaque métier comporte ses propres procédures et manières d'entrer en contact avec l'usager.

« *La difficulté pour toutes les mairies est de proposer l'ensemble de ses services -très différents les uns des autres- de façon personnalisée et adaptée* » juge **François Madjlessi, DSI de la Ville de Vincennes**. En particulier, il s'agit de pouvoir proposer les services publics en ▶



La difficulté pour toutes les mairies est de proposer l'ensemble de ses services de façon personnalisée et adaptée

François Madjlessi
Ville de Vincennes

soirée ou le week-end. Cela passe bien sûr, et depuis des années, par la e-administration et les télé-procédures. Les mairies ont donc l'obligation d'adopter une approche à la fois globale, réunissant tous leurs services, et multi-canal, allant du guichet physique à la téléprocédure en passant par le téléphone.

Dans beaucoup de communes, comme jadis à Vincennes, chaque problème ou demande de prestation suppose une procédure précise. Si un même individu a un soucis à la fois d'encombrants, de voirie (trou dans un trottoir...) et d'inscription de son jeune enfant à l'école, il doit réaliser trois procédures séparées auprès de trois services séparés. Chacune de ces procédures supposait la constitution d'un dossier, un suivi particulier et des démarches spécifiques, avec éventuellement des déplacements physiques jusqu'à des guichets distincts. « *Aujourd'hui, nous avons unifié tous les processus et avec un seul appel téléphonique ou déplacement au guichet vous pouvez réaliser toutes vos démarches* » se réjouit François Madjlessi. Cela a bien sûr impliqué de grandes réorganisations puisque l'agent à qui on a affaire va réaliser le suivi de l'ensemble des demandes. Le point de contact unique qui suit l'ensemble des dossiers peut être joint aussi bien physiquement que par téléphone ou Internet. François Madjlessi : « *le point de contact unique va traiter en direct chaque demande.* »

Une totale réingénierie des processus

La transformation comporte de multiples facettes. On trouve ainsi, pour commencer, la création d'une base de connaissances de 204 fiches. L'accueil unique a supposé la mise en œuvre d'une procédure de contact et de gestion de la file d'attente unique, avec un numéro de téléphone court unique. Cette gestion de file d'attente unique repose sur un outil de business process management (BPM). Simultanément, les agents ont été formés progressivement à l'ensemble des outils métiers utiles. Une fois cela réalisé, et après mise en conformité CNIL, l'accueil unique a été ouvert le 23 septembre 2013. Cette mise en conformité CNIL est essentielle dans une ville où les données personnelles traitées sont souvent sensibles. Cela peut impliquer des limites à l'accueil unique : le stockage de certaines informations (comme le scan de la carte d'identité) ne peut pas être maintenu au delà de l'achèvement d'une procédure et il peut être tout de même nécessaire de demander plusieurs fois ce genre de documents. 300 appels téléphoniques par jour et 130 visites physiques sont depuis gérés par les 22 agents dans le centre de contacts unique.

Techniquement, un portail applicatif unique est géré de manière virtuelle. Chaque agent dispose d'un client léger Wyse connecté à un serveur de virtualisation. François Madjlessi insiste : « *nous avons mené deux projets concomitamment : un projet de réingénierie des processus et un projet d'organisation et d'accompagnement du changement. Il faut qu'un agent spécialisé dans un type de processus puisse répondre pour tous les métiers.* » Comme, évidemment, une telle évolution des personnels est impossible du jour au lendemain, la mairie a dû mettre en place une évolution progressive des compétences. ▶

Pour en savoir plus



VILLE DE VINCENNES

Retrouvez le projet
de la Ville
de Vincennes
sur **CIO Online**



LE RÔLE DU DSI EST BOULEVERSÉ PAR LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE

« *Par définition, une entreprise numérique va utiliser les technologies pour créer de nouvelles sources de valeur pour les clients* » affirme Luiz de Oliveira, Global Council Manager, The CIO Group, au Cabinet Forrester. Le rôle du DSI est ainsi bouleversé par la révolution numérique. En centrant l'entreprise autour du client, cette entreprise va aussi exiger une plus grande agilité à son service.

Si certaines entreprises sont numériques depuis leur naissance (Amazon par exemple), d'autres parviennent à maîtriser cette révolution (Les 3 Suisses) tandis que d'autres échouent et disparaissent devant la rupture de leurs modèles économiques. L'essentiel d'une entreprise numérique est d'avoir un contact avec le client enrichi par des services nouveaux. Ces services, de plus, devront toujours être enrichis de nouvelles innovations.

Cela dit, pour Luiz de Oliveira et le Cabinet Forrester, « *c'est plus, pour les entreprises, une transformation qu'une révolution* ». Transformer l'entreprise doit bien sûr s'appuyer sur une vision,

une stratégie, focalisée sur le client, transcendant des silos fonctionnels. En interne, le numérique doit apporter l'agilité et la collaboration dans tous les services.

Se focaliser sur le client, c'est avant tout le connaître et le reconnaître. Son expérience doit être unique : homogène, cohérente, omni-canal. Au niveau du système d'information, cela implique notamment une grande intégration : seule la multiplication des connexions et la création de référentiels solides vont permettre de créer de la valeur pour le client. Cette transformation implique de tenir compte du patrimoine applicatif existant tout en bouleversant l'architecture global. Le défi à relever par la DSI tient avant tout à la complexité de cette tâche. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
l'intervention de
Luiz de Oliveira
sur **CIO Online**



Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
François Madjlessi
sur CIO Online



Lorsqu'une demande arrive, le système choisit l'agent capable de répondre à au moins trois des demandes du citoyen prenant contact. « *Au début, il a été nécessaire d'accepter que le citoyen doive se rendre dans plusieurs guichets ou avoir affaire à plusieurs agents successivement mais, très rapidement, les agents ont progressé en compétences* » reconnaît François Madjlessi. Le système a donc pu, de plus en plus souvent, attribuer un seul agent à l'ensemble des domaines requis par la démarche d'un citoyen donné.

Les 40 processus ont tout d'abord été remodelés par l'équipe projet, tout comme la matrice de compétences. Très vite, tout le monde s'est aperçu que la matrice de compétences n'était pas suffisamment précise et que les processus devaient mieux s'adapter aux exigences métier. Mais l'ensemble de la démarche a été gérée en mode agile, ce qui a permis d'adapter les outils au moment de la mise en place mais aussi ultérieurement. François Madjlessi se réjouit : « *nous nous adaptons par l'usage réel* ».

La Poste refond son activité en améliorant l'expérience client

Si une commune a une soixantaine de métiers qui évoluent, d'autres organisations ont un seul métier historique qui, certes, a changé et s'est diversifié mais qui peut être menacé par les évolutions techniques et sociales. Comme le note Wikipedia, « *La Poste est issue des relais de poste créés par Louis XI en 1477 pour le transport des messages royaux et surtout des offices de messagers royaux créés en 1576 qui étaient autorisés à transporter le courrier des particuliers* ». Le monde a quelque peu changé depuis. La quantité de courriers postaux échangés, en particulier, connaît une baisse constante depuis des années.

La Poste représente aujourd'hui, au niveau groupe, un chiffre d'affaires d'environ 21 milliards d'euros par an et un résultat net d'à peu près 700 millions d'euros par an. La division courrier constitue grosso-modo la moitié du chiffre d'affaires et contribue au résultat net à hauteur de 440 millions par an. « *La Poste est un service public profitable qui continue d'investir sur la base de ce qu'il gagne* » se réjouit **Michel Foulon, DSI du Courrier, Groupe La Poste**.

Le courrier industrialisé (envois en masse de factures, de publications marketing, etc.) a subi une forte chute : de 12 milliards d'objets par an il y a quelques années à environ 9 milliards aujourd'hui. L'outil industriel de traitement du courrier de La Poste est donc aujourd'hui surdimensionné. De plus, une des grandes forces de La Poste est son réseau très dense non seulement de bureaux mais aussi de tournées de facteurs. Ce réseau permet d'accompagner la forte croissance du e-commerce en délivrant une masse toujours plus grande de colis. Mais, du coup, avec la baisse du courrier et la croissance du colis comme avec les nouveaux métiers autour du numérique ou de la « Silver Economy », le métier de La Poste évolue fortement. Le rôle de la DSI est évidemment fondamental pour faire évoluer les processus et leurs outils en même temps que les métiers. ▶

A L'ÂGE DU NUMÉRIQUE, L'EXPÉRIENCE CLIENT EST UN ENJEU MAJEUR

Avant l'âge du Numérique, les innovations dans le service client reposaient pour l'essentiel sur la chaîne logistique et le modèle de mise à disposition des biens : prix unique (Le Bon Marché, 1850), le self service (Piggy Wiggly, 1916), l'industrialisation (McDonald's, 1948), le « do it yourself » (Ikea, 1956), l'hyper-marché (Carrefour, 1963), l'intégration verticale (Benetton, 1968), etc. « *Mais avec la révolution numérique, la raison d'être d'un point de contact entre l'entreprise et son client n'est plus de mettre à disposition le produit ou le service mais bien d'apporter une expérience client efficace, agréable et pratique* » proclame Andres Hoyos-Gomez, Directeur associé de Mc Kinsey & Company France.

L'expérience vécue par le client se décompose en parcours parsemés de jalons. Mais elle doit être cohérente. Et le numérique permet de la faciliter, de la rendre plus agréable et de l'enrichir de nouvelles fonctions. Par exemple, réserver un taxi sur un smartphone doit se baser sur un calcul de proximité géographique et déboucher sur un suivi de l'approche du véhicule commandé.

La numérisation permet également d'automatiser des processus basiques et donc de reporter les ressources et les efforts sur des apports à forte valeur ajoutée. Dans la banque, l'ouverture d'un compte devient une opération qui ne prend plus que quelques minutes et dont le coût a grandement chuté.

Mais les clients peuvent suivre bien plus finement toutes leurs opérations, en temps réel, sur leurs smartphones.

Pour la DSI, cela implique d'automatiser les processus et d'optimiser la dépense IT pour développer l'innovation. L'ensemble des données du client doivent pouvoir être rapprochées pour que, dans une démarche Big data, les meilleures décisions possibles soient prises dans le délai le plus court possible. ■

Pour en savoir plus



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



“

**Pour moi,
le concept
MOA/MOE
est bloquant**

Michel Foulon
La Poste

Pour y parvenir, La Poste a adopté une démarche de rupture par rapport aux habitudes françaises, notamment en renonçant au bon vieux schéma MOA/MOE. Michel Foulon juge : « *pour moi, le concept MOA/MOE est bloquant* ». Or, il fallait sérieusement refondre l'existant et l'industrialiser avant d'envisager de le faire évoluer pour s'adapter au renouveau des métiers. Michel Foulon se souvient : « *quand je suis arrivé, il y avait autant de systèmes d'informations qu'il y avait de métiers (marketing, direction industrielle, etc.), 18 systèmes de décisionnel, 4 messageries...* »

Tout nouvel entrant à La Poste fait nécessairement des stages sur le terrain pour bien comprendre les métiers. A son arrivée, Michel Foulon a donc rempli des fonctions de facteur. Cela lui a permis de faire un constat cruel : « *sur le terrain, je me suis rendu compte que la DSI n'existait pas* ». Le seul élément connu était le centre d'appel du support technique.

Co-conception agile au lieu de MOA/MOE

Il fallait donc changer beaucoup de choses pour répondre aux attentes des clients internes avant même d'envisager de faire évoluer l'entreprise pour répondre aux nouveaux besoins des clients finaux de La Poste. Et la première décision de Michel Foulon, qui avait eu une carrière très internationale auparavant, a été de supprimer cette spécificité française, la distinction MOA/MOE. « *Cela a provoqué beaucoup de discussions avec mes collègues du Comité Exécutif et il a fallu que je leur explique que la DSI se devait d'intervenir désormais en mode conseil, au service du business, du développement des marchés* » se souvient Michel Foulon. La logique générale était celle d'une plus grande agilité, d'une démarche d'innovation plus intense et une véritable co-construction du SI entre la DSI et les métiers.

La suppression des MOA/MOE répondait aussi à une volonté de baisser les coûts. Chaque couche d'intervention mobilise en effet des ressources qui peuvent être réaffectées à des tâches plus pertinentes. En douze mois, sous l'autorité de Michel Foulon, l'ensemble des fonctions MOE comme MOA, jadis dispersées, ont été regroupées au sein de la DSI. La définition globale des projets se fait désormais en comité de direction et le développement s'opère au maximum en méthodes agiles. Il y a cependant eu une exception : la Direction des Ressources Humaines qui a tenu jusqu'à présent à conserver sa propre MOA car la part du réglementaire pur y est très importante. Mais même cette DRH devrait sous peu adopter la démarche commune.

Des ateliers d'innovation

Pour innover au service des métiers et des clients finaux, la DSI organise des ateliers-laboratoires baptisés Innov'Up. Ces ateliers réunissent « *des savants, des sachants et des ignorants* » selon l'expression consacrée en interne. Les sachants sont des représentants des métiers concernés (par exemple : des facteurs). Les savants représentent l'expertise externe ou technique. Les ignorants sont des étudiants qui ne connaissent ni les métiers ni la technologie nécessaire ou bien des clients. « *Vous ne vous doutez sans pas à quel point on apprend des choses intéressantes en faisant se rencontrer ces différents types de personnes* » s'enthousiasme Michel Foulon. Ces ateliers-laboratoires permettent une co-construction des innovations.

Parmi les grandes innovations bouleversant actuellement La Poste, il y a le projet Facteo qui se base sur un smartphone distribué aux 90 000 facteurs. Le déploiement se limite actuellement à 12 000 unités mais devrait être achevé d'ici fin 2015. Ce projet vise précisément à valoriser le réseau de proximité constitué des 90 000 facteurs pour apporter de nouveaux services mais aussi à satisfaire les facteurs en tant que collaborateurs.

Mêler personnel et professionnel

Facteo est un projet mêlant le personnel et le professionnel. Michel Foulon observe : « *les facteurs n'étaient équipés d'aucun terminal et nous voulions d'abord quelque chose qui leur plaise, qu'ils utiliseraient d'abord pour eux-mêmes et auquel ils feraient donc attention.* » Pour choisir le terminal, la DSI a acheté une dizaine de smartphones dans une boutique grand public, les a posés sur une table et les a fait tester par un panel mêlant différents profils de facteurs (ruraux, urbains, etc.).

Disposer d'un smartphone permet, à la base, au facteur d'être contacté et de lui-même contacter soit par téléphone soit par SMS. Le smartphone possède un espace dédié « La Poste » qui permet d'une part de se connecter à l'intranet de l'entreprise pour acheter un nouvel uniforme, gérer des tickets restaurants ou suivre des procédures RH (congrés...). D'autre part, des outils liés à l'exécution de la tournée ont été ajoutés (optimisation des trajets, etc.). ▶

“

**Sur le terrain,
je me suis aperçu
que la DSI
n'existait pas**

Michel Foulon
La Poste

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
l'interview de
Michel Foulon
sur **CIO Online**



« La couverture 3G étant loin d'être totale en France, la smartphone est obligé de stocker en local de nombreuses informations et de les mettre à jour par réplication lorsqu'il peut se connecter » note Michel Foulon.

Une fois qu'il était acté que les facteurs seraient tous équipés, La Poste s'est penchée sur les ajouts qui pourraient être apportés pour fournir de nouveaux services. La conception mixte connecté/non-connecté permet d'apporter la révolution numérique dans des zones, notamment rurales, où le numérique n'entraîne pas. Michel Foulon rappelle : « La Poste connaît tout le monde et rend visite à tout le monde ». Du coup, de nombreuses entreprises commencent à s'intéresser à Facticeo pour pouvoir proposer leurs propres services en s'appuyant sur le réseau des facteurs. « Cela va du relevé de compteur d'eau à la prise de photographies de dommages pour les assurances en passant par des applications de la Silver Economy » mentionne Michel Foulon. Du coup, le métier même du facteur va changer.

Déploiement : après le test utilisateurs finaux

D'une manière générale, toutes les innovations sont co-créées en mêlant des clients finaux, des facteurs et des acteurs tiers. Michel Foulon indique : « les clients ont souvent des idées de services et, pour le facteur, la règle est que l'opération soit faite en trois clics maximum. » Les technologies (NFC, paiement sans contact, etc.) sont d'abord confrontées à ces laboratoires avant tout développement d'idée. Et si les tests d'une idée sont positifs, l'outil est déployé.

Facticeo entre dans une démarche beaucoup plus globale qu'il rend possible. Demain, les clients pourront se créer un espace soit individuel soit par foyer et indiquer des préférences de distribution des colis ou des courriers. Des expérimentations sont actuellement en cours pour que le client puisse faire distribuer ses colis ou ses courriers soit chez lui soit les mettre en attente le week-end (où il sera dans sa résidence secondaire) en étant prévenu par SMS. Facticeo pourra également permettre un retour d'une marchandise non-conforme aux souhaits du client : il suffira à celui-ci de déposer l'objet à retourner dans une boîte intelligente de proximité où le facteur viendra le chercher, provoquant l'envoi automatique d'un SMS à l'expéditeur et d'un e-mail à l'entreprise destinataire.

Des projets tels que Facticeo ont permis d'associer l'expérience client finale et la valorisation des collaborateurs. Au delà de la satisfaction immédiate de besoins, comme Michel Foulon l'a relevé : « cela réenchante nos métiers et notre système d'information ». ■

Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez
la conférence
« Le DSI au service
de l'expérience client »
sur **CIO Online**



Mardi 20 mai 2014 • de 8 h 30 à 12 h 30 • Centre d'affaires Paris Trocadéro • Paris 16^e

Maîtriser le risque à l'heure des menaces complexes

De la cybercriminalité au risque fournisseur



INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

Savoir articuler la culture SI avec la culture achats

Ancien DSI dans des organisations très variées, Patrick Badard est aujourd'hui responsable du domaine IT au SAE (Service des Achats de l'Etat). Cette « direction achat groupe » de l'Etat harmonise les achats des différentes administrations et des établissements publics. Le poste de Patrick Badard implique une double culture achats/SI.



CIO : *Comment expliquez-vous vos différentes orientations, du technique au métier, du privé au public ?*

Patrick Badard : Je ne suis réellement dans le secteur public que depuis mon poste de DSI de l'Université Pierre et Marie Curie. Auparavant, j'ai été pour l'essentiel dans la distribution, donc le secteur strictement privé, ainsi que dans la formation professionnelle avec l'AFPA (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes). La plupart des changements dans ma vie sont dus aux hasards des rencontres.

Au départ, ma formation à l'ENSIMAG est très technique. Comme je voulais faire réellement du système d'information et pas de l'informatique au sens strict, j'ai enchaîné sur un DESS CAEE (Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises) à l'IAE (Institut d'Administration des Entreprises) d'Aix-en-Provence.

Originaire de Saint-Etienne, j'ai trouvé un poste à Casino. Le DSI m'y a repéré et m'a vite fait évoluer vers la maîtrise d'ouvrage, à la direction des supermarchés, afin que je sois l'informaticien qui fait le lien maîtrise d'oeuvre-métier.

D'une manière générale, beaucoup de mes postes ont été, comme cela, des emplois d'interfaces entre le métier et l'informatique au sens strict.

CIO : *Pourquoi être ensuite passé chez Saint-Gobain, à l'époque industriel des matériaux ?*

Patrick Badard : Ce qui allait constituer sa branche distribution, Lapeyre et Point P, venait justement d'être racheté. Il s'agissait donc pour le groupe de mettre en place cette nouvelle branche. La Plateforme du Bâtiment, quant à elle, était menée dans un esprit start-up, avec une dizaine de personnes dans un bureau. Il s'agissait de concevoir une grande surface B2B pour les professionnels du bâtiments.

Et, à l'époque, il était nécessaire de lancer des initiatives sur Internet. Lors d'une discussion dans un avion, à l'occasion d'un déplacement à Varsovie, nous avons imaginé une filiale Internet de la branche distribution, Build2Group, dont l'un des apports était un financement innovant pour les fournitures professionnelles. Gérard Aspar en a été le DG et moi le DSI et le responsable logistique. Suite à l'éclatement de la Bulle Internet et comme la culture d'achat sur le web n'était pas établie chez les professionnels du bâtiment à l'époque, nous avons démonté Build2Group.

Je suis alors passé à la coordination européenne des SI de la branche distribution. J'ai ainsi appris la difficulté qu'il y avait à générer une culture commune à des entreprises très locales. Et puis, passer sa vie dans les aéroports est vite fatigant...

CIO : *N'êtes vous passé chez Carrefour que pour éviter ces multiples déplacements ?*

Patrick Badard : Non, j'ai été séduit par le projet de François Gitton, à l'époque DSI de Carrefour. Mais, un mois après, j'ai compris qu'il allait rapidement avoir des soucis. A l'époque, Carrefour, contrairement à Casino, n'avait aucune culture SI. J'ai donc cherché d'autres opportunités. François Gitton est d'ailleurs parti peu après moi.



CIO : *Et comment êtes vous arrivé à l'AFPA (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes), une structure que l'on peut considérer comme parapublique ?*

Patrick Badard : En répondant à une annonce ! En fait, l'AFPA possédait 200 centres de formation répartis sur le territoire. Ma culture des entreprises en réseau était donc très intéressante pour eux. Beaucoup de projets avaient été lancés en mode « administration centrale », en vrac, et les efforts étaient donc dilués, sans compter que des projets piétinaient.

Ma première action a donc été de mettre de l'ordre, d'arrêter les projets plantés, de concentrer les moyens sur les projets prioritaires, etc.

J'ai découvert à cette occasion le monde parapublic. J'avais un budget de 30 millions d'euros mais je devais déjà suivre une logique de marchés publics. De plus, j'ai aussi eu, déjà, à optimiser des pratiques d'achats. Les prix d'achats de l'AFPA étaient en moyenne de 15 % supérieurs à ceux dont j'avais l'habitude. J'ai fait comprendre à nos prestataires que je ne voulais plus d'éléments peu performants alors que la culture maison était plutôt de ne pas se plaindre des personnels qui nous étaient délégués. J'ai également mis en place des accords cadres avec une remise en compétition régulière.

CIO : *Vous restez ensuite dans le monde de l'enseignement en passant à l'université Paris VI. Qu'est-ce qui a motivé cette évolution ?*

Patrick Badard : Au bout de sept ans à l'AFPA, j'ai eu l'opportunité de changer. Paris VI avait un gros projet de renouvellement du système d'information de gestion de la scolarité en partant sur une base autonome, à partir d'un progiciel Oracle. Mais le projet était très mal engagé. Le coût global avait été très sous-estimé par le fournisseur et les avenants commençaient à se multiplier. Il a donc fallu arrêter le projet. J'ai préconisé, avant mon départ, de prendre le produit des autres universités fourni par l'Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements d'enseignement supérieur et de recherche (AMUE).

Dans ce poste, j'ai vraiment apprécié le monde universitaire où les gens sont adorables, investis, prêts à travailler le week-end sur un sujet passionnant...

CIO : *Et comment en êtes-vous arrivé à intégrer le SAE pour vous occuper des achats IT ?*

Patrick Badard : Par le plus grand des hasards. J'ai appris l'existence du poste et le fait que le SAE recherchait non pas un acheteur mais un DSI et un manager. Du coup, j'ai postulé et j'ai été retenu.

CIO : *N'est-il pas étonnant de confier l'achat, même IT, à un DSI alors que la relation entre acheteurs et DSI est rarement excellente ?*

Patrick Badard : De fait, les relations entre achats et DSI sont complexes dans toutes les organisations. Les informaticiens sont souvent habitués à gérer eux-mêmes leurs achats. Ma mission est donc précisément de faire le lien entre informaticiens et acheteurs en articulant au mieux les deux cultures. Mais, clairement, j'apprends la partie achat de ma fonction en m'appuyant sur une équipe de sept acheteurs professionnels.

Je passe beaucoup de temps à la DISIC [Direction interministérielle des systèmes d'information et de ►

PATRICK BADARD EN BREF

Patrick Badard est un ingénieur en informatique diplômé de l'ENSIMAG en 1988. Dans la foulée, il a obtenu en 1989 un Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises (DESS CAAE) à l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence.

Il débute sa carrière comme analyste programmeur à la Société des Eaux Minérales d'Evian avant d'entrer au Groupe Casino en tant que responsable informatique de branche puis responsable de projet groupe.

En 1998, il rejoint le groupe Saint-Gobain dans la branche d'activité de la distribution. Il passe ainsi, successivement, de DSI de La Plateforme du Bâtiment à Directeur du Développement des Systèmes d'Information de la branche Distribution Bâtiment en passant par un poste de Directeur d'Exploitation Adjoint SI et Logistique dans la start-up du groupe, Build2Group.

Après un court passage chez Carrefour de décembre 2002 à

février 2003, il devient DSI de l'AFPA (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes) de février 2003 à février 2010.

En février 2010, il passe alors dans le secteur public au sens strict comme DSI de l'Université Pierre et Marie Curie (Paris VI, groupement Sorbonne Universités).

Enfin, il devient responsable du domaine achat IT au Service des Achats de l'Etat en juin 2013.

A ce poste, Patrick Badard a succédé à Hervé Le Dû. Ce dernier est devenu Directeur du département des opérations et coordonne donc l'ensemble des achats au niveau du SAE. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez
Hervé Le Dû
sur **CIO Online**



communication, NDLR] ou dans les ministères pour expliquer l'intérêt pour les DSI de travailler avec les acheteurs. Mes expériences m'aident beaucoup en cela.

En retour, j'apporte au SAE une culture de DSI. Je peux aider à faire comprendre les préoccupations quotidiennes des informaticiens et la culture informatique.

CIO : *Précisément, quels sont les intérêts que l'on peut trouver dans ce travail commun DSI/achats ?*

Patrick Badard : Les achats sont de meilleure qualité, à moindre coût. Les gains sont loin d'être seulement économiques. On peut aussi gagner en politique d'usage. Par exemple, on peut partager les retours d'expériences de chaque ministère sur la distribution de téléphones mobiles aux collaborateurs.

Bien entendu, mon rôle est également de veiller au respect des cinq critères de performance qui doivent être pris en compte par les acheteurs publics : performance économique, environnementale, sociale, en matière d'innovation et enfin en termes d'accès des PME à la commande publique. Ces critères sont régulièrement rappelés par Hervé Le Dû, aujourd'hui Directeur du département des opérations, en charge de la coordination de l'ensemble des achats au niveau du SAE, et qui a été mon prédécesseur.

CIO : *Quel est aujourd'hui votre statut, étant donné que vous avez effectué l'essentiel de votre carrière dans le secteur privé ?*

Patrick Badard : Je suis en CDI avec l'université Paris VI, en détachement pour trois ans renouvelable une seule fois. Au delà, soit je reviens à l'université, soit je casse ce CDI.

CIO : *N'est-il pas gênant, pour vous, de vous éloigner ainsi d'une DSI ?*

Patrick Badard : Pas du tout. Je ne perds rien de mes compétences de DSI. Bien au contraire, je progresse sur une faiblesse traditionnelle du DSI, à savoir les achats. Les « quatre piliers de la sagesse » du DSI sont en effet la stratégie, le management, la gestion du quotidien et les achats. Du point de vue de ma carrière, mon poste actuel au SAE est donc clairement une opportunité.

Les achats ont de vraies techniques qui nécessitent un apprentissage sur des compétences que je n'avais pas. J'acquiers donc un nouveau potentiel. Et puis un « projet achat » reprend beaucoup de briques d'un « projet informatique ». Ca reste un projet à mener.

CIO : *Mais, en tant que DSI (ou ex-DSI), n'est-il pas complexe, justement, d'encadrer des acheteurs ?*

Patrick Badard : Quand j'encadrais des informaticiens, j'étais l'un des leurs. Ma légitimité ne faisait donc aucun doute. Au SAE, il a en effet fallu que j'acquière une légitimité à encadrer des acheteurs professionnels. Mais, au sein du SAE, il y a une ambiance extraordinaire. C'est parfait pour progresser en compétences, sans doute bien plus que dans un ministère donné.

CIO : *Malgré tout, les DSI ministériels acceptent-ils facilement de travailler avec le SAE, même avec l'un des leurs ?*

Patrick Badard : Quand j'ai dit, en réunion interministérielle, qu'il faudrait intégrer les achats dès l'amont, un DSI a répondu : « c'est évident ». J'ai su à cet instant là que c'était gagné. ■

Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez
l'interview
d'Hervé Le Dû
sur CIO Online



Les DSI doivent devenir des consultants en technologies

La où les DSI « à l'ancienne » avaient la réputation de dresser des obstacles, les « nouvelles DSI » vont devoir les abattre pour montrer aux GRH, DAF et autres directions marketing à quel point les services IT peuvent leur être utiles. Nos confrères américains de CIO.com se sont penchés sur cette nécessaire évolution.

Le nouveau rôle de la DSI peut se résumer en un mot : consultant. « *La technologie prend une place de plus en plus importante dans les entreprises. Elle dépasse maintenant les compétences traditionnelles du directeur des systèmes d'information* », affirme Andrew Wilson, DSI d'Accenture. Il ajoute que c'est à eux de relever ce défi. Dans des temps reculés, les DSI avaient juste à approuver l'achat de nouvelles technologies, ce qui n'arrivait pas très souvent, puis à en assurer le fonctionnement. Ils les fournissaient ensuite aux clients internes un peu comme l'aurait fait un opérateur télécoms, à savoir avec différents niveaux de services.

Un rôle en pleine évolution



Les DSI doivent reprendre le contrôle des technologies comme le mobile.

Cependant, les temps ont drastiquement changé ces dernières années. L'arrivée massive des réseaux sociaux, du mobile au encore du cloud permet aux directeurs des autres divisions de prendre directement le contrôle des technologies pour en tirer profit. Ils cherchent à adopter des solutions inadaptées au monde de l'entreprise, ce que les DSI ont toujours voulu éviter. C'est à eux de reprendre le contrôle sur le choix de ces technologies plutôt que de le subir. Ils doivent montrer au chef d'entreprise comment les services IT peuvent l'aider dans différents domaines tout en adoptant une approche plus fédératrice pour susciter l'adhésion de tous et faire avancer la société. Le nouveau DSI doit aider et conseiller l'adoption des technologies plutôt que de simplement suivre les ordres.

Dans le fond, le nouveau DSI va devenir un consultant en technologie interne et siéger au même rang que les directeurs marketing, financier ou des ressources humaines. Bien qu'ils soient les plus concernés par l'arrivée de nouvelles solutions, ces derniers refusent l'aide des DSI en raison de mauvaises expériences passées. Ces derniers traînent encore aujourd'hui la réputation de bâtisseur d'obstacle alors qu'ils sont censés être les plus à même de les abattre. « *J'ai discuté un long moment avec notre directeur marketing pour savoir comment faire évoluer certaines solutions. Nous nous sommes entendus sur des points qui nous paraissaient évidents mais aussi sur des choses que nous n'aurions pas automatiquement adoptées ou utilisées* », explique Andrew Wilson. Il conseille toutefois de ne pas rentrer en conflit avec le comité exécutif.

Les DSI et les directeurs marketing nouveaux meilleurs amis

Il n'est pas question que leur relation connaisse un changement radical dans la mesure où les directeurs marketing sont obligés de devenir des technophiles. Comme leurs rôles respectifs se chevauchent, les DSI doivent devenir des partenaires de ces derniers s'ils ne veulent pas être exclus des discussions autour des solutions à adopter. Mais le marketing n'est pas la seule direction à voir son quotidien bouleversé par les nouvelles technologies. ▶

La DAF est également en pleine transformation. Selon une étude menée par Accenture et Oracle auprès de 1275 directeurs financiers, ils doivent eux aussi s'adapter aux nouvelles technologies. Les trois quarts d'entre eux pensent qu'elles peuvent changer la structure et le fonctionnement des directions financières. Toutefois, seuls 20 % des répondants faisant partie des comités exécutifs ont déclaré que la leur avait adopté des technologies de pointe. Les dernières solutions d'analyse sont pourtant primordiales pour répondre aux enjeux de la finance moderne, conclut l'étude.

Cet environnement est donc propice à l'essor de consultants technologiques internes, comme le DSI. « *Un bon conseiller doit tenir compte des points de vue des clients et de son entreprise pour obtenir un meilleur résultat. Il ne doit plus uniquement se concentrer sur l'aspect technique* », déclare Andrew Wilson. Il ajoute : « *Je ne suis pas qu'un simple technicien. Je suis un membre à part entière de la direction de l'entreprise qui a sous sa responsabilité le fonctionnement techniques des différentes divisions* ». Le nouveau DSI devra être capable de s'adresser aussi bien aux DAF qu'aux DRH et aux directeurs marketing.

La DRH plus gros client interne ?

La direction des ressources humaines souhaite également donner un coup de jeune à son SI, par exemple à coup de réseaux sociaux pour la communication interne et externe. Beaucoup de DRH cherchent, en plus, de nouvelles solutions pour l'analyse et la gestion des talents. Elles ont toutefois accumulé un certain retard dans ces domaines. Les DRH commencent à peine à déployer des applications sociales et des solutions d'analyse. D'après une récente étude d'IBM, seul 50 % des DRH utilisent des outils analytiques pour gérer leurs collaborateurs et encore moins pour faire des analyses prédictives pour optimiser la prise de décision et les recrutements. Les aider à moderniser leurs systèmes devrait être au sommet de la liste des choses à faire par les DSI en 2014, conclut l'étude d'IBM.

Il est clair que les directeurs des systèmes d'information vont devoir élargir leurs spectres d'activité et devenir des conseillers auprès des autres décideurs en plus de leurs rôles actuels. Une récente étude de Forrester indique que la part des projets IT menée principalement ou entièrement par la DSI va passer de 55 % en 2009 à 47 % en 2015. « *Faire évoluer mon rôle de directeur des systèmes d'information aujourd'hui a été plus judicieux qu'à n'importe quel autre moment de ma carrière. Il faut maintenant gérer la DSI comme une entreprise* », déclare Andrew Wilson. Une entreprise de conseils bien sûr. ■

Tom Kaneshige – CIO.com / Traduction : Oscar Barthe

Pour en savoir plus



Retrouvez

la version originale
sur
CIO.com



Mardi 23 septembre 2014 • de 8 h 30 à 12 h 30 • Centre d'affaires Paris Trocadéro • Paris 16^e

Le décisionnel transforme les données en connaissances

Du Big Data au Big Knowledge



INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

EXPÉRIENCES SUR LES CLIENTS: QUE FAIT L'ONU?

ET ENCORE MERCI D'AVOIR
TESTÉ NOTRE NOUVEAU
SITE WEB CLIENTS.



HA HA DE RIEN!
ERROR 404! HI HI HI
HA HA S'IL ME SUIV BIENT AMUSÉ!
HI HI TIENS, CETTE PAGE
N'EXISTE PLUS... HU
HI HI HI HU

TIENS, J'AI ENCORE PERDU TON
MOT DE PASSE HAHHA HA!
HA HA HE HE RIGOLO!



CIO EVENEMENTS 2014

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

20 mai 2014

MAÎTRISER LE RISQUE À L'HEURE DES MENACES COMPLEXES

De la cybercriminalité au risque fournisseur

23 septembre 2014

LE DÉCISIONNEL TRANSFORME LES DONNÉES EN CONNAISSANCES

Du Big Data au Big Knowledge

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 62 10

Rédacteur en chef : Bertrand Lemaire • blemaire@it-news-info.com

Ont participé à ce numéro : Oscar Barthe

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Bertrand Gros

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