

La révolution numérique bouscule les entreprises



En bref

La révolution numérique est devenue une antienne, un mantra, un leitmotiv, une rengaine... Il n'en demeure pas moins qu'elle est une réalité incontournable qui se décline autant sur des thématiques techniques, organisationnelles, stratégiques et humaines. En voici quelques exemples. Tout d'abord, les entreprises privées ont été nombreuses à se lancer à la course au TLD. Mais pourquoi posséder une telle racine Internet qui coûte tout de même près de 200 000 dollars ?

Techniquement, la révolution numérique s'appuie beaucoup sur le cloud. La SNCF est un excellent exemple des apports de cette approche. La disponibilité de l'IT n'y est pas une question : elle doit être totale. Cela implique de gérer les risques en conséquences, comme nous y invite l'AMRAE.

Enfin, la problématique de la gestion de carrière et du recrutement n'est pas à négliger. La carrière du DSI passe sans doute par une extension de ses prérogatives comme le signalent nos confrères américains. Mais les recrutements sont parfois délicats, même dans les entreprises emblématiques comme Criteo.

Sommaire

Business

Leclerc, Sanofi, Maif, Bnp Paribas... Pourquoi achètent-ils tous des TLD à leur nom ?

Projets

Gilles de Richemond (V-SNCF) : « nous virtualisons tout sauf le business »

Stratégie

La continuité d'activité au delà des scénarios trop limités

Management

DSI : Assumer plus de fonctions fait décoller les carrières

Management

Criteo : un recrutement qualitatif et participatif

Leclerc, Sanofi, Maif, Bnp Paribas... Pourquoi achètent-ils tous des TLD à leur nom ?



2000 nouveaux TLD sont attendus pour un bénéfice qui reste à définir.

Des nouvelles extensions de noms de domaine (TLD - Top Level Domain) font leur apparition. Les entreprises sont nombreuses à en vouloir une à leur nom pour près de 200 000\$, mais peinent à expliquer pourquoi.

.sanofi, *.bnpparibas*, *.google*, *.app* ou encore les très discutés [.vin](#) et [.wine](#) : les extensions d'adresses Internet -les spécialistes les appellent les TLD (Top Level Domain)- sont en train de faire leur révolution. Les gTLD (generic TLD) historiques (*.com*, *.net*, *.org*) et les TLD géographiques (*.fr* pour la France, *.de* pour l'Allemagne, etc.) vont bientôt coexister avec presque 2000 nouveaux compères.

Parfois très ciblés (*.cafe*, *.avocat*, *.restaurant*, *.voyage* etc.), certains sont prêts à s'imposer comme de nouveaux outils marketing. D'autres relèvent plus de la spéculation : *.wtf*, *.today*, *.discount*, *.market*, *.sex*, *.cool*... De grandes groupes internationaux ont acheté leur propre TLD (*.google*, *.cisco*, *.IBM* etc.). C'est aussi le cas d'entreprises françaises (*.bnpparibas*, *.sanofi*, *.axa*, *.maif*, *.leclerc* etc.) qu'ils réserveront à un usage, encore, incertain.

L'opération est pilotée par l'Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (Icann) moyennant la juteuse somme de 185 000 \$ pour chaque dossier déposé. Cette association d'envergure mondiale gouverne Internet sous la tutelle du département américain du commerce, [au moins jusqu'à septembre 2016](#).

Le marché des TLD est monté en épingle par les milliers de dollars alignés par les entreprises tel que Google. Le géant de l'Internet a déboursé pas moins de 25 M\$ pour devenir propriétaire du *.app* en France. Et ce n'est qu'un exemple parmi d'autres.

Une affaire déjà florissante

Mais revenons sur l'Icann. C'est elle qui octroie les nouveaux domaines à des sociétés spécialisées appelées « registres », chargées de la gestion technique. En France, c'est à l'Association française pour le nommage Internet en coopération (Afnic) que cette mission revient. Pour vendre les extensions de ces TLD, elle traite avec des bureaux d'enregistrement agréés, comme OVH, Gandi ou 1and1. C'est à ces entreprises que le client final s'adresse pour faire l'acquisition d'une nouvelle adresse. L'opération est aujourd'hui courante.

Par contre, la création d'un TLD n'est pas une affaire anodine. Le simple dépôt de dossier coûte au moins 185 000 \$. Dans le cas où plusieurs registres seraient en concurrence sur un même nom de domaine, la rixe se règle aux enchères. Dans ce cas, les sommes peuvent atteindre des millions de dollars.

Une jeune société américaine, baptisée Donuts, [s'est faite remarquer sur ce marché](#). Elle a déjà déposé plus de 300 dossiers, ce qui représente au bas mot une dépense de 56 M\$ seulement pour des frais de dossier, et détient 154 domaines, comme *.email*, *.gallery*, *.technology*, *.fitness*, *.discount*, *.voyage*, sur lesquels elle ne fait que spéculer.

Protéger sa marque avant tout

Contacté par nos soins, les sociétés françaises que nous avons repérées sur la liste du site de l'Internet Assigned Numbers Authority (IANA), une composante de l'Icann, n'ont pas donné suite à nos questions. Sur ce site nous avons relevé une liste d'au moins 8 entreprises françaises qui ont acheté leur TLD. On y trouve OVH, Sanofi, Leclerc, Maif, BNP Paribas, Orange, Cartier et la SNCF.

Certaines d'entre elles, comme OVH, Leclerc et la SNCF se sont adressées à l'AFNIC pour assurer le support technique, tandis que Sanofi et Maif se sont plutôt tournés vers l'américain Verisign, tout comme Cartier, qui a confié les rênes de son TLD à Newstar, et BNP Paribas à Artifilas.

Certains groupes ont une politique claire : l'hébergeur et registrar OVH, par exemple, a fait de son TLD un de ses produits. D'autres se refusent à toute explication. Les échos qui nous parviennent depuis les interstices des citadelles de ces grands groupes évoquent une « simple politique de protection de la marque ». Guillaume Eouzan, fondateur de l'école de communication en ligne Oncle Web s'est penché sur la question. « J'ai un peu l'impression que personne ne sait par quel bout prendre cette révolution ». Pourtant, cette ouverture du marché des TLD ne devrait pas donner lieu à des affaires rocambolesques comme celles des années 2000. Chaque dépôt de dossier coûte une somme faramineuse. Le risque de *cyber-squatting* est minime et le marché des TLD est très surveillé par l'Icann. Pour preuve : [Amazon voulait faire de son nom un TLD](#), mais les pays riverains du bassin du fleuve Amazone s'y sont opposés devant l'Icann, avec succès. Que signifie cette protection de marque à 185 000 dollars (au moins) devant autant d'obstacles ?

Google pourrait revoir son algorithme

A l'issue du 44ème congrès de l'Icann, Google avait déposé 101 candidatures pour obtenir des TLD, suivi de près par Amazon qui a déposé 76 dossiers. Ces sociétés ne cherchent pas simplement à protéger leur marque explique Godefroy Jordan, DG de Starding Dot, la société qui détient notamment le *.ski*. Elles anticipent plutôt avec une certaine boulimie la valeur future de ces extensions, en se positionnant sur les - éventuels- prochains usages des internautes : le *.ads* pour Google, les *.book*, *.movie* et

.music pour Amazon. De quoi asseoir un peu plus la domination des mastodontes.

Mais, toujours selon Godefroy Jordan, l'entreprise viserait plus largement à concurrencer les pages Facebook par une offre plus sécurisée et certifiante. Très accessibles depuis le moteur de recherche de Facebook, grâce à un Open Graph toujours plus performant, les *Fanpages* de Facebook prennent de plus en plus en compte les données géolocalisées de l'utilisateur pour fournir des réponses pertinentes. De son côté, Google a annoncé dans [un billet sur son blog officiel](#) que les TLD n'offriraient pas une meilleure place dans son référencement. Par un jeu de questions-réponses avec lui même, Google présente un postulat clair : « Les mots-clés d'un TLD n'offrent aucun avantage ou inconvénient dans le cadre de la recherche. (...) Ils sont traités de la même façon que les autres gTLDs. »

De quoi surprendre les experts du référencement comme Teodor Dachev, DG de Bee4, et Guillaume Eouzan, qui affirment de concert que les choses devraient vite évoluer. « Si je suis à Berlin et que je cherche un service, celui qui est hébergé par un *.berlin* sera nécessairement mieux référencer, tout simplement parce que le mot Berlin est dans l'URL, mais ce n'est qu'un début ». Les deux hommes voient juste.

Dans la suite de son billet de blog, Google laisse entendre que cette décision n'est pas définitive. « Les TLD indiquent que le site est probablement plus pertinent dans le pays où la recherche est faite. (...) Il se peut que nous fassions des exceptions au fil du temps, si certaines tendances se dégagent. »

Vers un Internet labellisé

« On avance à grands pas vers un Internet plus fiable, encore et toujours plus fiable. » Pour Matthieu Credou, directeur marketing de l'Afnic, l'enjeu principal relève des usages : « L'idée de ce projet est simple : l'utilisateur ne perdra plus de temps à naviguer dans l'arborescence du site Internet. Il n'aura qu'à rentrer le nom du produit, ou du service, qu'il recherche suivi du TLD de la marque.

C'est du temps gagné et l'information est certifiée par l'entreprise qui détient le TLD, c'est elle qui distribuera ses extensions, alors que les résultats sont souvent moins fiables sur Google. On peut ainsi imaginer des pages consacrées à une utilisation unique ». Les pistes sont nombreuses : un site comme *plombier.paris* pourrait, par exemple, fournir une liste d'entreprises « labellisées » par la ville de Paris.

Le responsable du domaine contrôle, publie et valide chaque demande selon des principes fixés avec l'Afnic. De quoi les valoriser encore un peu plus auprès de Google, explique Teodor Dachev. « Le moteur de recherche applique un principe de jurisprudence : il va valoriser et classer en tête des résultats de recherche le domaine qui s'est déjà avéré fiable (ndlr : par des backlinks, notamment). On a aussi des cas qui présentent le phénomène inverse, le .biz est très mal perçu et du coup vendu à un prix dérisoire. De quoi attirer encore plus les pirates qui s'en servent pour des opérations de hameçonnage ».

Visiblement, Google n'est pas encore prêt à faire de miracles en matière de SEO. La sentence est redondante : « Tout dépend des tendances qui vont émerger ».

Une opportunité marketing

Difficile d'avoir manqué la création d'Alphabet dans l'actualité récente de Google. La nouvelle holding et maison mère du groupe héritent d'une adresse web originale. A défaut d'avoir pu racheter le Alphabet.com à BMW, Google a fait preuve d'une belle créativité en lançant *abc.xyz*.

Court, impactant, sans nom de marque mais des valeurs et une idée qui s'imposent

d'elles mêmes : l'Alphabet. Un cas d'école qui devrait très vite faire des émules pour le CEO de Bee4, Teodor Dachev : « Le sujet intéresse beaucoup nos clients et l'enjeu est surtout marketing plutôt que technique ».

Ces extensions sont des accès directs à des *call-to-action*, pour une réservation de chambre (*book.now*) ou pour faire des achats (*buy.food*). Ou pour tout simplement intégrer plus facilement l'adresse de son site web aux campagnes de communication, un *allez.paris* pourrait, par exemple, séduire un club sportif de la capitale. Les possibilités sont maintenant infinies et n'ont de limites que l'imagination des communicants.

Un risque de saturation

Mais cette prolifération pourrait-elle ralentir le web ? Pour trouver une réponse, il faut d'abord comprendre où commence Internet. En juillet 2012, [Owni se posait déjà la question](#) : « Et oui la racine du net n'est un oignon, ni un modem géant caché au fin fond de la Silicon Valley par le gouvernement américain ». C'est en effet un fichier de données, on peut le voir sur un écran ou l'imprimer, explique Louis Pouzin, inventeur de la communication de paquets. Bien sur, le fichier racine a aujourd'hui été dupliqué une centaine de fois sur des machines disséminées à travers le globe, ce qui a permis d'accélérer le réseau.

Tous les sites internet d'un TLD sont regroupés dans un annuaire. Il y a donc autant d'annuaires que de TLD. Et le rôle de la racine est de pointer vers le bon annuaire, l'annuaire du *.com* pour un *siteinternet.com*, l'annuaire du *.fr* pour un *siteinternet.fr*, l'annuaire du *.info* pour un *siteinternet.info* etc. Soyons méthodiques : pour une requête vers le *siteinternet.fr*, la racine renvoie donc à l'Afnic qui gère le *.fr*, ou vers Verisign pour le *.com*, comme un système d'aiguillage finalement.

L'icann a laissé entendre pendant longtemps que la multiplication des TLD était une menace pour la rapidité du réseau. Mais selon une source proche de l'icann : « C'était une simple tentative pour ralentir l'échéance. Le risque est vraiment théorique. L'Afnic gère à elle seule plus de trois millions de *.fr* sans problème et l'icann distribue les nouveaux TLD au compte goutte. Il y en a, pour l'instant, seulement 2000 nouveaux TLD et il ne sera pas possible d'en ouvrir d'autres avant l'an prochain.

Par contre ça leur coûte cher, vu qu'ils sont toujours sous la tutelle du gouvernement américain et que toute modification de la racine requiert la signature d'un fonctionnaire d'état ». Autre problème évoqué : l'annuaire du *.com* géré par Verisign est saturé de 130 millions d'adresses. Mais là aussi, aucun problème technique à signaler.

Une chose est sûre : L'arrivée sur le marché de ces nouvelles extensions donnera lieu à de nouveaux usages des sites Internet. Et personne ne serait mieux placé qu'un DSI pour savoir qu'ils peuvent réserver de nombreuses surprises.



Arnaud Pessey
Journaliste

Gilles de Richemond (V-SNCF) : « nous virtualisons tout sauf le business »



De gauche à droite : Christophe Caron (responsable exploitation), Philippe Martin (directeur technique) et Gilles de Richemond (Directeur général, Voyages-SNCF Technologies).

Grâce aux technologies Openstack, Voyages-SNCF Technologies a créé un cloud hybride avec débord chez un prestataire en toute transparence. Agilité et industrialisation sont associées dans le cadre d'une stratégie de SDDC.

« Notre objectif est le Software Defined Datacenter (SDDC) » indique Gilles de Richemond, directeur général de Voyages-SNCF Technologies (VSCT) et directeur technique de Voyages-SNCF. VSCT est une filiale technologique du groupe SNCF en charge de tous les développements *digitaux*, en particulier ceux en lien avec l'agence de voyage du groupe, Voyages-SNCF. Elle est donc plutôt en avance de phase sur les emplois de technologies mais utilise les locaux des datacenters de la SNCF.

Désormais, pour compenser les pics de charge comme l'ouverture des ventes d'hiver le 15 octobre avec des pointes de près de 50 billets commandés à la seconde, Voyages-SNCF est capable de débord des datacenters internes pour occuper de la ressource chez un prestataire. En l'occurrence, le datacenter de Lille est relié au datacenter d'OVH par une liaison dédiée de 10 Go/s. Ce débord, inauguré en production pour le lancement des ventes d'hiver, est réalisé de façon transparente pour tous les utilisateurs des systèmes grâce aux technologies Openstack.

Pour l'heure, le stockage et le calcul sont virtualisés mais pas encore, pour le moment, le réseau. Une fois cette dernière étape franchie, début 2016, le SDDC sera pleinement une réalité. Surtout, l'industrialisation totale de l'exploitation permettra une agilité encore plus grande qu'aujourd'hui. Toutes les opérations pourront être automatisées par des scripts.

Agilité technique et métier

L'étape actuelle est l'aboutissement d'une démarche déjà ancienne. En 2012, les développements agiles ont été généralisés. Sur la période 2013-2014, [la SNCF a créé une usine logicielle](#) utilisant la méthode DevOps et une automatisation poussée de l'exploitation. Enfin, depuis la fin 2014, la société s'est organisée en *features team* associant IT et métier avec un double objectif sur tous les projets : d'une part aller au plus vite en production et d'autre part garantir la scalabilité pour absorber tous les types de pics de charge. Trente-cinq applications ont ainsi pu être déployées depuis le début de l'année.

L'agilité technique rencontre l'agilité métier. « Lors de la publication de la Loi Macron autorisant la mise en oeuvre de lignes d'autocars inter-urbaines, nous avons été capables de mettre en oeuvre la vente des billets de l'offre de la SNCF en trois mois contre environ neuf mois auparavant » souligne Gilles de Richemond. Il faut espérer que la livraison des autocars et la formation des chauffeurs aient été aussi rapides...

VSCT a besoin d'une grande agilité technique pour répondre à toutes les exigences des métiers. La logique du *test & learn* est générale, y compris sur chaque page web des sites. Cela implique de pouvoir modifier rapidement chaque élément afin de réaliser un certain nombre d'expérimentations et de pouvoir réagir tout autant rapidement en fonction des résultats observés.

Gilles de Richemond résume la stratégie par un bon mot : « nous virtualisons tout sauf le business ». En effet, quoiqu'il arrive, tout est fait pour garantir la très haute qualité du service rendu à la SNCF et à ses clients. Avec les coûts que cela implique. Gilles de Richemond concède : « le besoin business, c'est la qualité de service, cela a un coût. » VSCT réalise ainsi un chiffre d'affaires (revente aux autres entités de la SNCF dont la moitié pour Voyages-SNCF) de 100 millions d'euros par an avec un effectif de 550 personnes dont environ la moitié de développeurs.

Des choix technologiques pour la performance

Avant d'entrer dans quelques détails, examinons tout d'abord comment est construit la plate-forme technique actuelle de VSCT. Elle est hébergée dans un datacenter de la SNCF située à Lille. Celui-ci est divisé en salles répliquées qui peuvent se secourir les unes les autres en cas d'incident localisé. Pour les applications les plus critiques, une réplication en mode actif-actif existe avec un datacenter opéré par IBM en région parisienne. L'architecture technique est la même sur les deux datacenters et comporte, notamment, les mêmes serveurs HP. Philippe Martin, directeur technique de VSCT, insiste : « toute l'architecture est conçue et maîtrisée en interne par la SNCF. »

Les applications non-critiques possèdent un PRA mais pas de véritable PCA. Par contre, pour les applications critiques, un seul des sites suffit à couvrir le besoin business. Si l'un des sites connaissait un incident majeur, les clients finaux ne constateraient aucune conséquence.



Le système ResaRail, coeur stratégique du système voyageurs gérant les réservations, plus connu sous le nom de Socrate, est opéré par la SNCF. Il fonctionne sur des IBM zEnterprise sous TPF. Mais les systèmes de tous les distributeurs -notamment Voyages-SNCF- s'y connectent.

Certains modules sont parfois redéveloppés sur une architecture plus moderne et déconnectés de ResaRail mais aucune migration Big Bang n'est prévue.



Les nouvelles baies déployées, fournies par HP, sont des blades qui remplacent des racks classiques également fournis par HP. « A iso-consommation électrique et iso-encombrement, une blade remplace trois anciens serveurs en multipliant également la puissance de calcul par trois » se réjouit Philippe Martin. Pour l'heure, dix châssis de 16 lames ont été déployés, le solde devant migrer d'ici début 2016.

En six mois, il y a eu l'équivalent de la moitié des déploiements des quinze années précédentes. La plate-forme est ainsi passée de 2000 à 3000 serveurs virtuels (sur 400 serveurs physiques). Chaque serveur physique peut abriter jusqu'à une centaine de serveurs virtuels. Le stockage associé est passé de 20 à 65 To.



Un SAN constitué de baies EMC stocke les bases de données et les images des serveurs virtuels. Par contre, pour les traitements Big Data qui supposent un stockage beaucoup plus rapide, quatre serveurs HP y sont dédiés avec 45 disques de 4 To par serveur, soit 180 To par serveur et un total de 720 To. Le stockage devrait être d'ici peu renouvelé avec, peut-être, des baies full-flash gérant la déduplication. Les offres de PureStorage et EMC semblent attirer les regards.

La continuité d'activité au delà des scénarios trop limités



Benoît Vraie et Sophie Huberson, auteurs du guide « Les plans de continuité d'activité » de l'AMRAE

L'AMRAE vient de publier un guide sur Les Plans de Continuité d'Activité. Benoît Vraie et Sophie Huberson y détaillent les nouveaux enjeux et les méthodes actuelles. Problèmes humains, incidents juridiques, impacts sur le capital image... La complexité du PCA s'est fortement accrue ces dernières années comme ils l'ont expliqué lors d'une présentation à la presse.

« Quand un sportif se blesse, il se demande si c'est grave et combien de temps il devra s'arrêter : c'est une bonne image de la problématique de la continuité d'activité » a illustré Benoît Vraie, président de la commission *PCA et Gestion de crise* de l'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise). Cette association vient de publier un guide sur *Les Plans de Continuité d'Activité* rédigé par Benoît Vraie et Sophie Huberson.

Si cette problématique de la continuité d'activité est très ancienne, l'approche qui en est faite a radicalement évolué depuis quelques années. Il était donc nécessaire de faire un point sur les bonnes pratiques en la matière en tenant compte des difficultés qui se développent ou qui se constatent aujourd'hui. C'est l'objet de cette publication.

Le PCA périmétrique a vécu

Sophie Huberson a insisté : « jadis, le PCA était périmétrique et scénarisé, avec, pour un problème, une solution. Aujourd'hui, les sujets sont nettement plus complexes et il faut tenir compte de l'indisponibilité de ressources. » Des catastrophes comme une pandémie ou une crue de la Seine entraînent trop d'incertitudes pour pouvoir être scénarisées. La bonne approche est donc de gérer des indisponibilités de x ressources techniques ou humaines en définissant sous quel délai et comment on peut réagir.

Le PCA devient donc un guide de réaction face à une indisponibilité ou un ensemble d'indisponibilités. Mais certains paramètres sont souvent négligés. « Une équipe

réveillée à deux heures du matin sera en situation de stress et un éventuel déplacement significatif du lieu de travail (vers un site de secours) de certaines équipes devra être anticipé juridiquement dans les contrats de travail ou les conventions collectives » relève Benoît Vraie. Sophie Huberson ajoute : « si votre PCA prévoit le maintien sur site d'équipes mais que leurs familles ont les pieds dans l'eau ou que tout le monde évacue devant une catastrophe majeure, il faut prendre en compte l'hypothèse que vos équipes fuient avec leurs familles. Quelqu'un qui a peur est ingérable. » De même, avoir deux sites, à l'Est et à l'Ouest de Paris, quand tout le bassin parisien est désorganisé par une crise touchant les transports, ne sert pas à grand'chose.

Une pluralité d'approches complémentaires

A l'approche technique traditionnelle, même avec une dimension systémique (crue, crise des transports...), il faut donc aussi adjoindre une dimension humaine, organisationnelle voire familiale. Enfin, un troisième axe doit être pris en compte : celui du capital-image de l'entreprise. Celui-ci peut faire l'objet d'une atteinte aussi grave que le patrimoine matériel ou que les ressources humaines. L'arrestation du PDG, la présence de cheval dans des lasagnes ou le piratage des données clients sont autant d'atteintes graves au capital-image qui peuvent mettre en péril l'existence même de l'entreprise. Il faut avoir anticipé une réponse -plutôt en matière de communication de crise- pour reconstruire le capital-image en plus du capital technique.

Le risque humain lui-même doit être pris en compte. Ce risque est d'ailleurs l'objet d'une autre publication de l'AMRAE rédigée par Abdel Bencheikh, président de la Commission Risques et Ressources Humaines de l'AMRAE, et Nicolas Dufour, professeur affilié à la Paris School of Business et gestionnaire de risques. Un DSI a tendance à considérer le risque humain comme celui de la fraude ou du piratage via hameçonnage/cheval de Troie mais ces risques ne sont pas considérés comme majeurs dans la plupart des entreprises. Les Français envisagent surtout le risque psycho-social (stress, harcèlement, burn-out, troubles musculo-squelettiques...) alors que, dans d'autres pays ou dans certains secteurs, le risque de perte de talents au profit de concurrents plus généreux est majeur. Et la disparition brutale d'une compétence-clé peut être très préjudiciable dans une entreprise alors lors d'un départ négocié jugé comme un non-incident par les DRH. Pour Abdel Bencheikh, « certains risques humains sont surcouverts pour des raisons réglementaires mais tous les risques ne sont pas pour autant traités. »

Une logique qui doit être économique

L'organisation du PCA et son maintien en conditions opérationnelles par des audits réguliers doivent donc tenir compte des différents facteurs évoqués. Mais, très (trop) souvent vient l'argument du coût. Car établir et maintenir un PCA a un coût, de toute évidence.

La logique du PCA doit donc également être économique. C'est, bien sûr, traditionnellement le cas au travers de l'approche probabiliste : si une catastrophe coûterait un million d'euros et a une probabilité de 1%, le coût acceptable d'une prévention est inférieur à 10 000 euros. Mais cette approche est insuffisante. Il faut bien sûr estimer le coût total d'une catastrophe, ce coût pouvant inclure la fin de toute production. Mais, côté bénéfice financier, il faut aussi prendre en compte l'important gain financier résultant d'une meilleure négociation des contrats d'assurance s'appuyant sur une gestion des risques complète.

Gratuit pour les adhérents

Le guide *Les Plans de Continuité d'Activité* commence par rappeler les principes généraux de la création du PCA. Il détaille ensuite les tâches préparatoire à *froid* puis les règles de mise en oeuvre à *chaud*. Enfin, la dernière partie est consacrée au domaine très particulier de l'image.

Comme d'habitude, ce guide est gratuit pour les adhérents de l'AMRAE. Il est également en vente auprès de l'association au prix de 18 euros.

A propos de l'AMRAE

L'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE) regroupe un millier de gestionnaires de risques. La totalité des entreprises du CAC 40 et les deux tiers de celles du SBF 120 y sont représentées. Ses vingt commissions et groupes de travail, ses 90 réunions physiques par an et sa dizaine de publications par an visent au partage de connaissances entre ses membres. L'association cherche ainsi à développer, exposer et faire évoluer la gestion des risques, à faire entendre les besoins des entreprises auprès des assureurs, à contribuer à la formation des professionnels en matière de gestion des risques et à diffuser la culture de la gestion des risques.



Bertrand Lemaire
Rédacteur en chef de CIO

DSI : Assumer plus de fonctions fait décoller les carrières



Les DSI ne doivent plus hésiter à assumer d'autres rôles, même en dehors de l'IT.

De nombreux CIO s'exfiltrent du pur IT pour assumer de nouveaux rôles au sein de leur entreprise. Que ce soit pour échapper à la monotonie ou pour doper leurs carrière, tous saluent les bénéfices qu'ils récoltent grâce à cette démarche.

Après avoir exercé la fonction de DSI dans trois différentes entreprises, Elizabeth Hackenson commençait, quelque peu, à s'ennuyer. En tant que responsable de l'IT de l'AES Corp, une compagnie d'énergie réalisant 17 milliards de dollars de chiffre d'affaires annuel, elle s'était entourée d'une équipe à l'efficacité remarquable et n'avait pas l'envie de se livrer à du micro management. À la recherche de nouveaux challenges à relever, elle s'est alors rapprochée de son CEO pour lui soumettre la liste des responsabilités qu'elle avait envie d'assumer, en plus des siennes.

Elle obtint ce qu'elle voulait et même un peu plus. Aujourd'hui, en tant que DSI et directrice de la technologie et des services, Elizabeth Hackenson gère l'IT, la cybersécurité, les services et audit internes, les assurances du groupe et une filiale spécialisée dans les panneaux solaires. « La plupart des activités qui sont passées dans mon giron étaient des choses qui nécessitaient plus de bonnes capacités relationnelles plutôt que des aptitudes au management. C'était plus une question d'influence », explique-t-elle.

Une collaboration accrue et plus saine

En général, les dirigeants multi-rôles et notamment les DSI affichent de meilleures

capacités relationnelles que leurs homologues monotâches. Cela peut notamment s'expliquer par la prépondérance de l'IT dans l'ensemble des processus de l'entreprise. Depuis cet unique poste, ils peuvent plus efficacement comprendre et identifier les soucis dans les différents business et innover pour les régler. « Le DSI est, dans une organisation, l'une des rares personnes qui voit l'ensemble des processus du début à la fin avec un point de vue exhaustif. Cela en fait le responsable idéal pour assumer d'autres tâches au sein de l'organisation », déclare Peter High, président de Metis Strategy, un cabinet de conseil pour les DSI et auteur de l'ouvrage *World Class IT*. C'est aussi économiquement avantageux pour les petites et moyennes entreprises. « Avoir une personne qui assure deux fonctions évite d'en payer plus que nécessaire », clame Peter High.

En outre, les départements IT deviennent de plus en plus petits au fur et à mesure que les entreprises ont recours à des fournisseurs externes de logiciels et de services. Ils deviennent donc plus simples à manager, permettant aux DSI de se concentrer sur d'autres objectifs, dont leur carrière. Effectivement, les DSI avec plusieurs titres, pas forcément en corrélation avec l'IT, ne sont pas une chose complètement nouvelle. Les dirigeants IT se sont épanouis en dehors du domaine traditionnel de l'informatique ces dix dernières années pour jouer des rôles clés dans différentes activités comme la gestion des fusions et acquisitions, de la chaîne logistique ou le développement de nouveaux produits et services.

Mais, aujourd'hui, les défis sont à la fois plus nombreux et plus complexes. Les DSI avec plusieurs postes doivent gérer au mieux les priorités. Le risque qu'ils soient dépassés est réel. Dans les fait, ces personnes qui assurent plusieurs postes clament que le principal défi est de rester concentrer sur la stratégie de l'entreprise sans être happé par les opérations courantes.

Une démarche qui n'est pas à la portée de tous

Mais, en même temps, les dirigeants multirôles issus de l'IT doivent s'immerger plus profondément dans d'autres pans du business où des légions de défis à relever les attendent. Les managers et les personnes en place dans ces entités peuvent se montrer réticentes à l'arrivée d'un outsider sur leurs plates-bandes. D'autant plus qu'il n'est pas originaire de leur spécialité.

Les DSI doivent donc adapter leur management et leadership à ces nouveaux interlocuteurs. Tous les DSI ne sont pas prêts à relever ce genre de défis. « Seul un dirigeant ambitieux peut s'attaquer à ce genre de manoeuvre », déclare Peter High. Il poursuit : « C'est un ensemble complet de nouvelles responsabilités. S'ils n'ont pas envie d'en assumer plus, ou ne sont pas suffisamment actifs pour suggérer qu'ils ont les épaules pour les supporter, il est peu probable que l'entreprise leurs fasse assumer d'autres fonctions ». Elizabeth Hackenson abonde dans ce sens en déclarant qu'elle doute que son DG lui aurait confié ces fonctions supplémentaires si elle voulait simplement rester DSI.

La branche dédiée aux nouvelles énergies qu'elle gère pour AES est un modèle économique de rupture dans une entreprise vieille de 125 ans. C'est sans doute pourquoi elle a été chargée de la direction de cette entité. « J'ai exercé mes fonctions dans d'autres industries en pleine transformation, comme les télécoms », témoigne la DSI. Elle a travaillé chez Alcatel Lucent et MCI Worldcom. « Je pense que certains DSI sont vraiment de bons dirigeants et les collaborateurs comme les personnes siégeant au conseil d'administration le reconnaissent », clame-t-elle.

Prendre du recul

Ironiquement, avoir de plus grandes responsabilités l'a incitée à prendre du recul. Il n'est tout simplement plus l'apanage des DSI multirôles de faire du micromanagement pour des choses qui relèvent, par exemple, de la gestion des fournisseurs ou de l'efficacité opérationnelle du datacenter. Elizabeth Hackenson estime qu'elle ne passe plus que 10% de son temps sur des problématiques purement IT. Elle a nommé un DSI délégué pour assurer ce genre de tâches. « Au début, ce n'est pas simple. À chaque fois que vous prenez un autre poste, il faut laisser échapper certaines responsabilités », explique-t-elle avant de compléter : « au jour le jour, je n'ai plus qu'une activité très limitée dans l'IT. La plupart du temps, je ne suis même pas concentrée dessus ». Le seul moyen d'y parvenir tient, selon elle, en la capacité à s'entourer d'une équipe très performante.

Mais laisser échapper certaines responsabilités à des membres de votre équipes peut aussi entraîner des erreurs. « Il faut apprendre à se concentrer sur ce que la personne a appris de son erreur et non sur l'erreur elle-même », déclare Elizabeth Hackenson. Elle avoue être devenue beaucoup plus calme. « Dans le passé, j'étais bien plus bouleversée par le moindre problème. Aujourd'hui, je les vois comme une opportunité de croissance et d'apprentissage pour mes équipes. Si je devais leur dire comment faire, ils n'apprendraient jamais », expose Elizabeth Hackenson.

Adopter d'autres techniques de management

Elle a développé ce qu'elle décrit comme un processus méthodique consistant à questionner directement ses subordonnées sur les différents rapports qu'elle reçoit plutôt que de faire du micromanagement. Finalement, cela pousse les chefs d'équipe, sachant qu'ils ont un droit de réponse, à venir avec des explications déjà préparées sur les erreurs qu'ils auraient pu commettre. « C'est finalement de leurs propre chef qu'il propose des solutions. Je peux voir l'énergie qu'ils déploient et les progrès qu'ils font », explique Elizabeth Hackenson. Selon elle, la plupart des DSI aime avoir une forte emprise sur leurs équipes. « Mais quand vous avez beaucoup de responsabilités à gérer, il faut plus s'orienter vers un simple rôle de guide, de conseiller et de mentor », déclare la dirigeante.

Praveen Chopra a lancé ces processus de gestion d'équipe il y a un peu plus d'un an, quand il a pris le poste de « directeur de l'information et de la transformation innovante de l'environnement de travail » de la Thomas Jefferson University and Jefferson Health de Philadelphie. Il admet que c'est un titre un peu long, spécialement pour un responsable de la chaîne logistique devenu accidentellement DSI. « Il y a quelques années, j'étais chargée de la supply chain à Home Depot et j'ai bougé à l'hôpital pour enfants d'Atlanta comme directeur logistique », rappelle Praveen Chopra. Un beau jour, le poste de DSI s'est libéré et tout le monde dans l'hôpital lui a proposé de le prendre, ce qu'il fit et apprécia.

Lors d'un entretien pour son poste actuel à l'université Jefferson, il avoue avoir eu des atomes crochus avec son DG, Stephen Klasko. « Il pensait que le domaine de la santé avait besoin d'un profond changement », explique Praveen Chopra. « Quant à moi, je pense que l'organisme de santé du futur sera celui qui saura tirer le mieux partie de l'économie numérique », poursuit le « DSI par accident ». C'était d'ailleurs le principal moteur de la transformation complète de l'organisation informatique qu'il a engagée pour l'université et l'hôpital Jefferson. « J'avais absolument besoin de construire une

équipe ultra performante », ajoute-t-il.

Savoir s'entourer et déléguer

Une de ses premières mesures a donc été de bâtir une équipe de huit rapporteurs directs et de nombreux postes dont ceux de vice-président de l'innovation technologique et un vice-président de l'innovation de l'expérience client. Le but était pour lui de réfléchir à l'innovation en avance de phase. « Cette organisation nous a servi à détecter les innovations à paraître, telle que l'iPad, et d'anticiper les usages que nous pourrions en faire », explique Praveen Chopra. Il poursuit : « Aujourd'hui, nous nous penchons particulièrement sur les applications de l'internet des objets dans le monde de la santé et lançons déjà des expérimentations ».

Et pendant que d'autres sociétés ont des vice-présidents en charge des business applications, Praveen Chopra a mis en place un responsable des partenariats business. Au lieu de se concentrer sur les nouvelles technologies, il se concentre sur les gens qui utilisent ces technologies dans les différentes business units. « Les partenariats business servent à comprendre comment les collaborateurs utilisent telles technologies pour faire telle chose », explique le DSI multi-tâches. Un autre nouveau titre popularisé à l'université Jefferson est celui de « vice-président of enterprise analytics and chief data scientist ». « Ce rôle se concentre tout particulièrement sur la récolte des données disparates issues des étudiants, des essais cliniques, des systèmes financiers et d'ailleurs. Elles servent à créer une base de données d'entreprise afin de déceler de nouveaux leviers de croissance », explique Praveen Chopra.

Voir au-delà des simples capacités techniques

Il assure ne pas s'être basé uniquement sur l'expérience technique pour embaucher ses vice-présidents. En revanche, il les a recrutés en sachant que chacun d'eux pourrait devenir un DSI. « La façon dont j'embauche les gens est unique. Je les recrute d'abord pour qu'ils soient dans un premier temps des leaders. Leur expertise technique vient en second », déclare Praveen Chopra. Il rencontre ainsi ses équipes huit fois par semaine pendant au moins deux heures. Lors de ces rassemblements, il assure passer moins de temps sur les processus du quotidien que sur la communication, l'engagement et la création d'équipes performantes. L'idée est d'avoir des managers capables de gérer leurs équipes sans que Praveen Chopra ait à faire de la micro-gestion.

L'initiative de télé-santé mise en place par l'hôpital Jefferson est un des premiers résultats tangibles du mode de leadership exercé par Praveen Chopra qui encourage l'innovation et l'évolution vers un système de santé centré sur le patient. L'hôpital a investi 20 millions de dollars pour ouvrir de multiples centres de santé d'urgence et développer son programme de télé-santé, baptisé Jeff Connect. Il inclut la consultation vidéo qui permet aux patients de recevoir des soins depuis chez eux.

Fin juin, le centre Jefferson a commencé à déployer pour ses 17 000 employés et leur famille une application mobile permettant de planifier des rendez-vous de 15 minutes avec des médecins. « Elle est conforme aux normes de protection des données médicales », précise Praveen Chopra. Si l'application ne s'adresse pour l'instant qu'aux employés de Jefferson, il assure qu'il est prévu de vendre ce produit à d'autres entreprises comme Bank of America.

Adopter un esprit de débutant

Comme les DSI évoluent vers des rôles élargis, ils trouvent d'autres façons de collaborer avec les nouveaux profils qu'ils rencontrent. « Les DSI multi-roles doivent être sûres d'être assez humbles », déclare Peter High. « Même s'ils ont déjà été intimement impliqués dans les nouvelles fonctions qu'ils sont appelés à assumer, ils doivent faire preuve d'humilité. Tout ce qui marche dans l'IT ne passe pas forcément du côté des ressources humaines ou de la supply chain. C'est important d'adopter un regard de débutant », poursuit-il en faisant référence aux personnes avides d'apprendre de nouvelles choses sans aucun préjugé.

Mike Capone, ancien DSI et responsable développement produit d'ADP, assure que diriger des personnes issues de divers horizons a été un des défis les plus plaisants et les plus formateurs qu'il ait eu à relever au sein de son entreprise. « Comme vous sortez du champ traditionnel de l'IT et que vous vous attaquez à celui de la gestion de produit, il faut apprendre à manager différemment », déclare celui qui est actuellement directeur des opérations de Mediata Solutions. Par exemple, il explique : « quand vous pensez au coeur même de l'IT, les résultats sont soit bons soit mauvais. Est-ce que ça marche ? Est-ce que le projet sera rendu dans les temps ? ». Mais Mike Capone s'est rendu compte qu'il ne pouvait pas appliquer ce genre de principes à tout le monde, comme une équipe de data scientists. « Ils n'ont pas arrêté de me rappeler que c'était de la science et qu'elle ne reposait pas sur des résultats francs. Ils testent constamment les données et lancent des expériences. C'est pareil avec des équipes chargées de l'expérience client », se souvient le COO.

Partir de zéro

Anne Ayer, DSI et vice-présidente chargée du développement de l'entreprise de la compagnie papetière Sappi en est devenue responsable IT par curiosité pour la technologie. « Ma culture était principalement orientée vers la stratégie et le développement de l'entreprise avant que je ne rejoigne Sappi », déclare Anne Ayer. Selon elle, c'est sa rencontre avec le DG de Sappi qui l'a poussée à assurer le rôle de DSI. « Il m'a demandé de m'en charger. Si dans mes premières expériences de consultant j'ai eu affaire à des clients issus de l'IT, je n'avais que des connaissances très relatives dans ce domaine », ajoute-t-elle.

Elle a alors redéfini sa vision du métier de DSI. « Je passe beaucoup de temps sur la valeur intrinsèque de l'entreprise en m'assurant que les équipes IT saisissent les opportunités de développement, qu'elles travaillent sur la gestion des risques, de nouvelles applications ou les infrastructures », explique Anne Ayer. Comme pratiquement tous les DSI multiroles, elle estime que la seule façon de fonctionner efficacement est d'éviter l'épuisement professionnel. Pour ce faire, ils doivent pouvoir compter sur l'efficacité de leurs équipes. « Il y a beaucoup de chose à déléguer. Nous avons des gens qui travaillent avec de très hauts niveaux de responsabilités », déclare-t-elle.

Un vrai coup de pouce pour la carrière

Un des plus grands avantages de la position de DSI multirôles est la quantité d'expérience et de savoir que vous pouvez accumuler. « Gérer un portefeuille plus complexe de compétences n'est jamais une mauvaise chose. Au contraire, cela dope vos compétences », déclare Mike Capone. Il poursuit : « Pour exercer mon rôle actuel de directeur des opérations, je me sers tous les jours de mes expériences acquises ». C'est une plus-value certaine pour la carrière. « C'est une grande opportunité puisque

souvent, les dirigeants multiroles prennent du galon », explique Peter High. Fréquemment, les DSI qui assurent plusieurs fonctions prennent plus d'importance que le directeur des opérations ou même le CEO assure-t-il. « Cela ouvre la porte à des postes plus intéressants », ajoute Peter High.

Chez AES, Hugo Vasquez assure que son poste de DSI groupe adjoint lui a permis d'avoir une vision plus globale de l'entreprise qu'il n'avait pas en étant simple DSI d'unique entité. « Dans cette position, j'ai eu l'opportunité de m'investir à la fois dans les opérations courantes mais aussi dans la stratégie globale de l'entreprise », précise-t-il. C'est, selon lui, la position idéale pour être à la fois proche des clients, des collaborateurs et des dirigeants.

Traduction et adaptation : Oscar Barthe

En savoir plus

[Article original](#) (en anglais américain)



CIO Etats-Unis

Criteo : un recrutement qualitatif et participatif



Albane Bressolle, DRH R&D et Produits chez Criteo, insiste sur la sélectivité du recrutement chez Criteo, malgré de très gros besoins.

Albane Bressolle, DRH R&D et Produits chez Criteo, explique les processus de recrutement et d'évolution de carrière chez le fleuron IT français. Ils reposent sur la participation des ingénieurs pour garantir une haute sélectivité malgré des besoins importants et sur une vraie reconnaissance de l'expertise technique. Un expert évolue sans nécessairement devenir manager.

CIO : Criteo n'est plus une start-up. Spécialisée en reciblage publicitaire personnalisé, votre société est cotée au Nasdaq depuis 2013. Quelle est aujourd'hui votre taille ?

Albane Bressolle : Notre effectif est d'environ 1500 personnes dans le monde, dont 600 à Paris. Nous disposons de 24 bureaux répartis dans 15 pays.

Le département R&D-Produits, dont je gère la GRH, comprend environ 250 personnes de 27 nationalités dont une vingtaine à Grenoble, une quinzaine à Palo Alto [dans la Silicon Valley, NDLR] et le solde à Paris. Comme nous sommes toujours en forte croissance, nous avons comme ambition d'être 300 en R&D-Produits à la fin de l'année.

CIO : Comment est organisée votre DRH ?

Albane Bressolle : En fait, nous avons deux départements transverses. Le premier est *Total Reward* qui s'occupe de la paye, de l'administratif, du SIRH, etc. Le deuxième aide au recrutement. Nous disposons également d'une DRH par zone géographique : EMEA, Asie et Amériques. Enfin, nous avons deux DRH par grandes fonctions : celle dont je suis en charge, qui suit les populations de techniciens, et celle que nous appelons *Mid-Market* pour les commerciaux de terrain qui vont cibler les entreprises moyennes.

Ce découpage matriciel peut paraître un peu complexe mais cette segmentation permet de bien accompagner chaque type de population et de bien servir nos clients internes dont le niveau d'exigence est évidemment élevé.

CIO : Justement, comment peut-on affirmer procéder à du recrutement qualitatif tout en ayant de tels objectifs de croissance d'effectifs ?

Albane Bressolle : Notre recrutement est en effet très qualitatif. Nous ne procédons jamais à un recrutement par défaut. Nous ne baissons pas la barre pour boucher un trou. Notre processus de recrutement est une machine bien huilée et il est très rigoureux.

A chaque étape, la décision de poursuivre ou non avec un candidat sera collégiale. Et le filtre est réel. Le processus a été mis au point et il est amélioré avec les ingénieurs des équipes où l'on recrute. 120 d'entre eux ont été formés pour réaliser les entretiens d'embauche techniques. Et ils me font systématiquement un retour précis après chaque entretien.

Ce sont ces ingénieurs qui vont travailler au quotidien avec les personnes recrutées. Ils jugent donc les savoir/savoir-faire mais aussi les savoir-être.

CIO : Concrètement, quel va être le parcours d'un candidat ?

Albane Bressolle : Le premier contact va venir du département recrutement dont je parlais tout à l'heure. C'est ce département qui va chercher les bons profils et ensuite accompagner la démarche. Au départ, il va expliquer le processus au candidat et, à la fin, si le principe d'une embauche est acquis, il va présenter l'offre de poste exacte et le salaire proposé. Ou, le cas échéant, il lui expliquera pourquoi le processus s'arrête.

Dès lors qu'un candidat rentre dans le circuit, il va avoir un premier entretien par Skype. Ensuite, il aura quatre entretiens en face-à-face (s'il va jusqu'au bout), chacun avec une personne d'une équipe différente. Dans tous les cas, nous recrutons quelqu'un pour Criteo, pas pour telle équipe de tel projet. Si le directeur du département a forcément rencontré le candidat, ce n'est donc pas nécessairement le cas du manager de l'équipe à laquelle le candidat sera affecté s'il est recruté.

Ensuite, évidemment, les personnes changent beaucoup d'équipes en fonction de leurs envies, de leurs compétences techniques, etc.

CIO : Nous allons y revenir. Mais ce processus très sélectif ne vous interdit-il pas par principe de recourir à des juniors ou à des alternants ?

Albane Bressolle : Non, pas du tout. Nous pouvons recruter des stagiaires, des juniors et des alternants. Le statut en lui-même n'est jamais un point de blocage. Nous disposons ainsi de contrats CIFRE [Conventions Industrielles de Formation par la REcherche, NDLR], c'est à dire des thésards qui terminent leur doctorat chez nous.

Il est en effet évident que l'exigence de technicité sera modérée par la juniorité. On n'attend pas la même chose d'un junior et d'un senior. Des juniors brillants capables d'évoluer nous intéressent.

CIO : Une fois des profils techniques brillants intégrés dans vos équipes, comment peuvent-ils évoluer ? Ils ne sont pas nécessairement de bons chefs d'équipes !

Albane Bressolle : Je veux insister sur un message extrêmement important pour nous : évoluer n'est pas nécessairement prendre une direction d'équipe. Nous proposons une

évolution latérale, c'est à dire un changement d'équipe, de technologie, etc. et une évolution verticale, avec une montée en compétence. Mais un passage d'un poste technique à un poste de management sera géré comme une mobilité interne, pas une évolution.

Pour chaque niveau, dans un métier donné, on va attendre du collaborateur certaines compétences techniques mais aussi, selon son niveau, une capacité à organiser, à mentorer un junior, à diriger un projet...

CIO : Et si le collaborateur technique devient manager, comment allez-vous procéder ?

Albane Bressolle : D'abord, nous allons le mettre en situation sur des phases préparatoires. Par exemple, il va d'abord être scrum-master ou il va organiser un projet. Ensuite seulement nous lui donnerons un rôle de manager.

CIO : Rencontrez-vous malgré tout des incidents, des déceptions ?

Albane Bressolle : Très peu. Il est très rare qu'une période d'essai ne soit pas concluante.

En matière de management, et au delà du seul recrutement, toutes les décisions sont collégiales. C'est aussi vrai, par exemple, pour les revues régulières de performance. Et s'il y a un problème, la règle chez nous est d'être très clair et direct, y compris dans les retours faits aux équipes par les managers. S'il y a un problème humain, la personne en cause va rapidement s'en rendre compte. Le cas échéant, nous allons l'accompagner par des formations, du mentoring... Un manquement en termes de relations humaines va être très vite sanctionné par les pairs. Chez Criteo, il est indispensable de savoir travailler en équipe. Et il est également essentiel d'avoir la même envie de faire avancer les choses.

CIO : Comme vous êtes présents à l'international, constatez-vous des différences dans le recrutement selon les pays ?

Albane Bressolle : La plus grande différence est liée à la taille de l'équipe. Il est clair qu'il n'y a pas la même liberté de changer d'équipe et de technologie à Palo-Alto qu'à Paris. Cependant, nous suivons le même processus de recrutement et notre niveau d'exigence est aussi le même.

A Palo-Alto, il est aussi plus facile de trouver des profils qui nous intéressent. Google, Facebook et les autres ne sont pas dans la Silicon Valley par hasard. Nous ne recrutons pas nécessairement des ingénieurs mais aussi des ultra-spécialistes. Même les Français travaillant sur le machine-learning font au moins un passage aux Etats-Unis au cours de leur carrière car, en France, il y a très peu d'entreprises comme Criteo où cette spécialité a un sens. En fait, ces spécialistes là, lorsqu'ils sont Français, ont le choix entre Criteo et les Etats-Unis.

CIO : Avec 27 nationalités au sein de la R&D, comment travaillez-vous au quotidien ?

Albane Bressolle : La langue de travail est l'Anglais, même à Paris entre Français. Les conférences, les ouvrages, les documents... Tout est en Anglais. Il est donc essentiel, même pour la vie de l'équipe et les échanges autour de la machine à café, de parfaitement parler Anglais. Les demandes de formation en la matière sont toujours acceptées !

CIO : Et comment se passe l'intégration multiculturelle ?

Albane Bressolle : La culture technique prévaut sur toutes les cultures. Notre directeur R&D et plusieurs autres directeurs ne sont pas d'origine française, ce qui nous donne d'entrée de jeu une culture du talent international.

Et, quand nous recrutons un étranger, nous essayons de lui faire passer un bon séjour dès le premier jour. Chaque nouveau recruté se voit accompagné par un *buddy* [sorte de parrain au sein de l'entreprise, NDLR]. S'il est étranger, nous allons plutôt lui affecter un *buddy* passé par les difficultés qu'il va rencontrer sur les plans pratiques ou administratifs. Nous allons également essayer d'accompagner au mieux la famille (conjoint, enfant...) avec des cours de Français, une prestation d'out-placement, un logement temporaire...

CIO : La France et la ville de Paris sont-elles attractives ?

Albane Bressolle : Criteo et le projet vont être vendus en premier, avant le lieu, avant Paris ou la France. Paris est de plus en plus international, même s'il y a encore beaucoup de progrès à faire : il reste difficile, par exemple, d'acheter une baguette ou de commander dans un bar en Anglais... Mais Paris a une image romantique, malgré tout. Tandis que la vie à Palo-Alto devient de plus en plus dure et de plus en plus chère. L'important, chez Criteo, reste la passion. En tant que responsable ressources humaines, c'est un vrai bonheur d'y travailler. La logique est totalement participative. Par exemple, nous avons un programme d'échanges temporaires entre équipes qui est une idée de la base ! Oui, je suis fan de la population dont j'ai à m'occuper !

Sur le même sujet

[Criteo a fait souvent l'objet d'articles sur CIO](#)



Bertrand Lemaire
Rédacteur en chef de CIO

Pour toute demande concernant CIO.focus :

contact-cio@it-news-info.com

Une publication de IT NEWS INFO : 40 bd Henri Sellier 92150 Suresnes

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

Tél. : 01 41 97 62 10

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

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3000000 €

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

