

Février 2017

L'organisation de l'IT bousculée dans les entreprises



En bref

La transformation numérique de l'entreprise s'accompagne d'une transformation des rôles et de l'organisation. Ainsi naissent de nouveaux rôles et le rôle traditionnel du DSI évolue.

Cette transformation utilise également des nouvelles technologies qui permettent des usages qui ne pouvaient pas être envisagés auparavant. IoT et Big data sont des bons exemples de ces mots dont on se gargarise beaucoup mais peu d'entreprises passent à la pratique. L'une témoigne.

Le community management fait, lui, partie des nouveaux rôles à assumer au sein des entreprises.

Enfin, le combat contre les cyber-risques ne se mène pas seulement sur le plan technique. Il faut aussi envisager une couverture par des assurances. Mais celle-ci ne se fait pas n'importe comment.

Sommaire

Stratégie

DSI et CDO, rivaux ou alliés dans la transformation de l'entreprise ?

Projets

Hugues de Maussion (Chronopost) : « IoT ou Big Data, certains en parlent, nous, nous le faisons. »

Stratégie

Les DSI doivent travailler en mode start-up, explique le DSI groupe des Lloyds

Stratégie

Les leçons des services publics en matière de community management

Juridique

Savoir s'assurer contre les cyber-risques

DSI et CDO, rivaux ou alliés dans la transformation de l'entreprise ?



Isaac Sacolick définit 4 étapes pour faire coopérer DSI, CDO et CMO

Les DSI reprennent un rôle central dans les entreprises, mais doivent composer avec de nouveaux responsables, comme les CDO, Chief digital officers.

Le cabinet de recrutement international Robert Half a mené une étude en France, auprès de 200 DSI, sur l'évolution de leur rôle. Il l'a titrée « DSI : le nouveau transformateur de business ». On semble loin des contingences du quotidien, des pressions internes et des enjeux technologiques. Pourtant, l'étude dresse un portrait assez précis du rôle actuel du DSI et de sa transformation. Pour elle, près de la moitié des DSI consacrent au moins 41% de leur temps au maintien des opérations quotidiennes de l'activité business de l'entreprise. Donc, à assurer aux directions métiers la bonne réalisation de leurs activités, en particulier la relation client. Près d'un quart des DSI interrogés, 21%, passent même 70% de leur temps à cette activité.

Pour Robert Half, c'est un changement notable dans la fonction de DSI. Ils ont désormais un rôle plus central dans l'activité de l'entreprise, ce qui n'était pas le cas il y a cinq ans. A l'époque, ils pouvaient douter de leur rôle, étaient parfois relégués à des fonctions support, l'initiative étant le fait des métiers. Le fameux « shadow IT » a fait couler beaucoup d'encre, c'était, et c'est toujours, une réalité. Mais, l'ampleur de la transformation en cours dans les entreprises, renforce le niveau de responsabilité des DSI et la vision qu'en a le reste de l'entreprise. Le directeur informatique n'est plus seulement le gardien de la fonction support, mais l'un des initiateurs des grands projets et le garant de leur réussite au quotidien.

Robert Half en déduit que le DSI devient créateur de business et responsable de la stratégie sur le long terme. Une notion que le cabinet de recrutement prend en compte

pour expliquer aux DSI leur nouveau rôle, orienter les entreprises dans leurs choix et accompagner la mutation en cours et les nombreux transferts que l'on peut observer.

Des CDO au Comex

Au passage, le périmètre d'activité du DSI va également se transformer et laisser place à des incertitudes. Il doit affronter ou travailler avec de nouveaux responsables comme le Chief digital officer, le CDO. Simple gadget ? Aiguillon ? Effet de mode ? Dépend-il du DSI ou le plus souvent est-il en dehors ou sur un pied d'égalité ? Les entreprises adoptent des formules très différentes. Plusieurs CDO ont des fonctions très importantes. Engie a par exemple promu son DSI, Yves le Gelard, arrivé en avril 2015, comme CDO et directeur général adjoint en mai 2016. Cet ancien d'IBM, Capgemini et Fujitsu a rejoint un grand compte après trente ans passés chez les fournisseurs. La BPCE a recruté, à l'automne dernier, Yves Tyrode, comme directeur digital groupe. Il s'était illustré à la direction de Voyages-SNCF.com et à l'innovation d'Orange. Des poids lourds pour impulser le digital. Le DSI doit leur faire une place et apprendre à cohabiter, plusieurs directions métier aussi. Dans d'autres cas, TF1, RATP, par exemple, le DSI groupe a, sous sa responsabilité le plan digital.

Le DSI revient de loin. D'anciennes prédictions assuraient que le CDO remplacerait jusqu'à 60% des DSI, des analyses plus récentes suggèrent plutôt que nous sommes à la fin du battage médiatique sur ce sujet ! La vraie question est de savoir comment se répartiront les rôles. Le DSI aura en fait une ou deux options possibles, en fonction de son expertise numérique. S'il a des connaissances en développement de produits ou en développement d'applications, il peut endosser beaucoup de responsabilités dans la transformation numérique, lui ou ses adjoints. Ces derniers seront experts, par exemple de l'expérience client, du cloud ou du DevOps.

Le DSI concurrent du CMO

Autre scénario, lorsque le PDG choisit de développer une capacité numérique en dehors de la DSI. L'organisation peut se doter alors d'une DSI centralisée, le PDG choisissant de décentraliser les CDO dans les directions commerciales. Le directeur marketing a peut-être les structures et les budgets pour engager un programme numérique, il peut avoir reçu des responsabilités supplémentaires en tant que CDO. Peut-être a-t-il le pouvoir d'en engager un. Le PDG peut aussi décider d'engager un CDO venu de l'extérieur. Dans tous les cas de figure, le DSI doit coopérer, principalement avec le CDO.

Voici, selon le consultant Isaac Sacolick, quatre axes de travail pour réussir cette nouvelle étape de l'évolution du DSI et de sa collaboration avec les CDO et les CMO (Chief marketing officer, directeurs marketing).

1. S'assurer que l'expérience client est la mission principale. Les entreprises ont besoin d'explorer de nouveaux marchés, de développer de nouveaux produits et de cibler de nouveaux types d'acheteurs. Il est important pour le DSI, le CDO et le CMO de s'assurer ensemble que leurs collègues comprennent les principes fondamentaux du développement de produits et de l'exécution d'une stratégie bien définie en matière de relation client.

2. Bien définir les responsabilités dans l'exécution de la transformation

numérique. Une fois la stratégie numérique formalisée, une série d'échanges doit être organisée pour permettre aux dirigeants d'acquiescer une vision commune de l'exécution. Par

exemple, en ciblant de nouveaux canaux de distribution ou des segments de clientèle importants. Une fois articulés entre eux, les trois dirigeants doivent discuter des initiatives tactiques pour atteindre ces objectifs et définir les responsabilités respectives.

3. Se baser sur les modes de gestion agile. Pour appliquer un programme de transformation. Optimiser des pratiques agiles pour stimuler la transformation, favoriser des équipes multidisciplinaires et auto-organisatrices, réajuster les priorités en fonction des commentaires des clients : voilà les objectifs. Les équipes agiles sont dirigées par des concepteurs de produits qui se concentrent sur les besoins stratégiques des clients. Le CDO est responsable de la formulation des objectifs numériques, le DSI se concentre sur l'organisation des équipes d'exécution, leur rapidité de mise en oeuvre, leur capacité à mettre en avant la qualité.

4. Aligner les KPIs et les métriques. Assurer un alignement continu est de définir et d'ajuster un ensemble d'indicateurs clés de performance (PKIs) et de paramètres pouvant être utilisés comme des indicateurs à plus long terme sur la réussite de la transformation. Les indicateurs de performance clés sur la réussite des clients, l'efficacité opérationnelle ou l'engagement des employés sont souvent des indicateurs précoces de réussite financière.

Un rôle difficile à cerner

Même si le DSI retrouve un rôle central, ce repositionnement est encore fragile et fait l'objet d'incessantes remises en cause. Le nouveau DSI est sollicité pour endosser plusieurs rôles différents : directeur de la sécurité informatique, des données, de l'IoT, de l'intégration, du digital, voire d'autres fonctions, indique Salaina Haroon, managing director de Rasala publications group. Pour elle, le rôle du DSI n'a jamais été aussi difficile à cerner qu'aujourd'hui, quel que soit le secteur d'activité. Avec les quantités écrasantes de grandes données à gérer, l'avènement du cloud, la transformation numérique des entreprises et les risques portés à un niveau jamais atteint, comment définir le nouveau CIO ? Qui va dépendre de lui ?

Traditionnellement, le DSI appartenait à un cercle restreint, les membres du Comex. Désormais, le cloud, l'assurance qualité, la gestion des risques, les plates-formes de services et beaucoup d'autres éléments remontent au DSI. Devra-t-il occuper lui-même plusieurs autres fonctions ?

Souvent, il doit par exemple endosser l'habit du directeur des données. Selon le Gartner, 90% des grandes entreprises auront un directeur des données (chief data officer, CDO, à ne pas confondre avec Chief digital officer) en 2019. Ce sera obligatoire en Europe avec le GDPR. Et déjà, certains DSI nous confient que, faute de budget, on ne pourra en recruter, et que, faute de compétences, on ne pourra transformer les CIL, Correspondants informatique et libertés, en responsables des données, ce qui aurait dû logiquement se produire. Donc le DSI devra augmenter son temps et sa charge de travail pour « faire le job » de CDO. Dans certains cas, on voit le RSSI avoir pour adjoint un responsable des données ou bien devenir RSSI et compliance officer, c'est le cas de Farid Illikoud au PMU.

Des CDO sans définition de poste

Dans certains cas, le CDO semble débarquer en terre inconnue sans feuille de route. Celui de The Economist, Stéphane Pere, a par exemple déclaré : « *Quand j'ai obtenu ce poste, il n'y avait pas d'agenda, pas d'objectif ou de définition de poste. J'étais*

commercial dans la publicité depuis des années, maintenant je vends une vision des données. Je pense maintenant aux données comme à un produit, ou un service. Ne pensez pas aux données comme à un nouveau flux de revenus, mais plutôt comme une façon de renforcer vos modèles d'affaires actuels ».

Le DSI pourrait très bien devenir, aussi, directeur de l'IoT. Une étude récente menée par la société de sécurité Webroot assure que plus de la moitié des entreprises sondées envisagent d'embaucher un Chief IoT Officer l'année prochaine. Mais en ont-elles vraiment besoin ? S'il existe de qui dépendra-t-il ? Il y a beaucoup de confusion sur la façon dont l'IoT va fonctionner dans la pratique, ce qui n'empêche pas beaucoup de gens sur LinkedIn de s'étiqueter « évangélist IoT ».

Manfred Kube, directeur M2M chez Gemalto, souligne qu'il est « *loin d'avoir un rôle facile. Même si je suis certain que les entreprises devraient envisager d'intégrer l'IoT. Il est vital pour les entreprises d'avoir une personne dédiée pour débloquer son potentiel et communiquer sur son importance pour le reste de l'entreprise* ». Certes, mais il en va de même pour plusieurs postes, qui ne relèvent pas exclusivement de l'IT. Et ne dépendent pas uniquement du DSI, voire pas du tout. Le DSI doit alors apporter sa contribution à d'autres activités. Par exemple, chez PSA, la DSI groupe travaille, ainsi que la R&D, avec la division voiture connectée pour préparer l'automobile du futur. La direction marketing est également de la partie. Quatre directions sont priées de travailler de manière autonome, mais coordonnée, sur un projet stratégique pour l'avenir du groupe.

Didier Barathon
Journaliste

Hugues de Maussion (Chronopost) : « IoT ou Big Data, certains en parlent, nous, nous le faisons. »



Hugues de Maussion, DSI de Chronopost, a mis en œuvre des projets à base d'IoT et de Big Data pour des services comme Predict, Chronofresh...

Hugues de Maussion, DSI de Chronopost, explique ici comment des projets IT innovants, à base d'IoT ou de Big Data, donnent des avantages compétitifs à son entreprise via des services aux clients améliorés et aussi via une optimisation renforcée de ses processus internes.

CIO : Qu'est-ce qui a déclenché l'envie de créer des nouveaux services à base d'IT ?

Hugues de Maussion : Cela fait partie des gènes de l'entreprise d'être innovant car nous sommes un service premium pour des clients exigeants. Nos principaux clients sont les grands e-commerçants. Ce sont ces acteurs qui nous poussent aussi à innover via leurs propres désirs d'innovation et leurs attentes.

CIO : Le suivi des colis est un grand classique du transport express ou de la livraison de colis depuis des années. En quoi avez-vous une approche innovante à ce sujet ?

Hugues de Maussion : Il s'agit de notre programme Predict. L'objectif est que le destinataire puisse véritablement contrôler sa livraison et interagir avec nous pour cela. Un échec de livraison (destinataire absent...) génère d'une part de la frustration chez le destinataire, d'autre part une augmentation de coût de la production de notre service puisqu'il faut traiter cet échec (nouvelle livraison...). Notre objectif est donc que le destinataire soit acteur de sa livraison. Predict permet d'informer le destinataire de l'arrivée de son colis dans un créneau d'une heure. En complément, nous avons récemment ajouté une nouvelle option *Rendez Vous* ou c'est le destinataire qui choisit son créneau de livraison sur une plage de deux heures de 8h à 22h, du lundi au samedi.

Depuis le mois de Juin, nous proposons le suivi du colis en temps réel avec son déplacement sur une carte. Il s'agit du service « localiser mon colis ». De cette manière, on peut vraiment anticiper beaucoup mieux le moment exact de la livraison.

CIO : Il ne peut pas être question de poser un traqueur GPS sur chaque colis. Alors comment faites-vous ?

Hugues de Maussion : Pour y parvenir, nous croisons plusieurs informations. La première est la très classique information de tracking du colis dans la tournée. Puis nous avons l'information sur la tournée elle-même et son circuit prévu. Enfin, nous avons le tracking GPS du camion assurant cette tournée.

Pour des traitements temps réels comme celui-là, nous utilisons une base de données no-SQL avec des noeuds résilients non-hiérarchiques maître-esclaves et une scalabilité horizontale, Cassandra.

CIO : Est-ce la même technologie qui est mise en oeuvre pour votre nouveau service Chronofresh ?

Hugues de Maussion : Tout à fait. Chronofresh est un nouveau service de Chronopost food, qui est une filiale distincte de Chronopost mais notre système d'information est commun. Son objet est de réaliser des livraisons en température dirigée pour l'industrie alimentaire. Comme pour Predict, nous pouvons suivre en temps réel le colis.

La différence est la présence de capteurs de température RFID. La température du colis est donc mesurée avec une fréquence déterminée. L'information est remontée dans notre SI soit via un réseau filaire lorsque c'est dans nos locaux soit via les communications sans fil du camion. Nous traçons ainsi une courbe de température qui est utilisée en interne pour gérer des alertes mais aussi mise à disposition du client.

Cette innovation à base d'IoT et de Big Data est unique au monde dans le domaine du transport express de colis. Nous avons débuté à l'automne 2015 et, aujourd'hui, le service est disponible dans la France entière. Pour plus tard, nous réfléchissons à un déploiement international.

CIO : Utilisez-vous le Big Data aussi en interne pour votre propre usage ?

Hugues de Maussion : Bien sûr mais c'est plus mature, chez nous, pour la production. Pour le décisionnel, c'est plus balbutiant. Actuellement, nous gérons des prévisions de trafic selon la répartition géographique, le moment dans l'année, etc. Cette approche permet une bien plus grande granularité que nos précédents outils pour optimiser la répartition de nos ressources dans les agences.

Nous utilisons pour cela les données temps réel sous Cassandra basculées en mode batch dans un cluster Hadoop, plus approprié pour le « froid ». Ensuite, nous les analysons avec l'outil de Dataiku selon une méthode itérative pour bien travailler l'algorithmie. C'est pour l'instant un exemple simple qui nous permet de découvrir les outils. Mais ces technologies là seront sans doute utilisées pour des projets ultérieurs.

Le point de vue du Président



Stratégie

Les DSI doivent travailler en mode start-up, explique le DSI groupe des Lloyds



Le DSI de Lloyds Banking Group, Morteza Mahjour, veut insuffler la culture start-up à toutes les DSI du groupe

Le fonctionnement des DSI doit s'inspirer de celui des start-ups, ce n'est plus un objectif, mais une réalité chez Lloyds Banking Group.

Formé après l'acquisition de HBOS par Lloyds TSB en 2009, Lloyds Banking Group a une histoire qui remonte à 1695. La marque Halifax fait également partie du groupe, qui est encore détenu à 10% par le Trésor britannique.

Le DSI groupe de Lloyds Banking Group, Morteza Mahjour, a insisté, lors du Symposium Gartner 2017 à Barcelone du 6 au 10 novembre 2016, sur la nécessaire transformation de bout en bout de son entreprise et la création pour sa direction d'une culture start-up. Il est impératif de conduire un changement culturel dans une institution vieille de 320 ans afin de créer un modèle de fonctionnement plus agile et plus sécurisant pour son avenir.

« Si nous ne changeons pas, nous ne serons plus sur le marché », a lancé Morteza Mahjour. « L'ancienne manière de répondre aux attentes changeantes des clients, avec deux ans et demi de temps de réponse, ne fonctionne plus. Vous vous retrouvez avec une solution non pertinente pour un problème pertinent. La bonne question, c'est comment passer d'une idée à un produit en 30 jours, sans perdre son temps à attendre des solutions parfaites. Qu'il s'agisse d'opérations bancaires ou non, si vous ne passez pas par l'agilité, vous n'existez plus ».

La DSI est appuyée par le PDG

Morteza Mahjour a estimé que le changement s'avérait autrefois difficile, mais que Lloyds a progressé dans la création d'une nouvelle mentalité plus agile, en bénéficiant de l'appui du Pdg António Horta Osório. «Il est vraiment difficile pour des institutions comme la nôtre de changer, la façon dont nous sommes organisés en silos complique

les choses. Nous sommes passés d'une réflexion basée sur la durée, le temps et les coûts de nos projets, à une autre réflexion qui place au premier plan les notions de qualité, de productivité et de valeur. C'est un énorme changement de mentalité ».

« L'agilité est une mentalité, pas une technologie. Nous avons besoin de penser différemment, d'autant plus que c'est l'idée la plus chère au coeur du Pdg. Morteza Mahjour, en tant que DSI groupe, dirige les DSI de toutes les entités de la banque. Il se refuse à utiliser le terme «transformation numérique», on aurait pu penser qu'il ne s'adressait qu'à l'avant-garde et non pas à l'entreprise de bout en bout, front office et back office.

Agir et se comporter comme une start-up

Le DSI veut une organisation avec de petites équipes pluridisciplinaires, qui pensent en start-ups, c'est l'un des changements culturels les plus importants qu'il a essayé de promouvoir. « Vous devez vous organiser comme pour créer une nouvelle entreprise. Notre ambition est d'agir et de se comporter comme une start-up. Nous avons rendu autonome chaque équipe, mais une fois par semaine, elles rencontrent quelqu'un au niveau juste en dessous de celui du PDG ».

«Nous sommes passés d'une gestion basée sur le business à une gestion basée sur les clients, d'une gouvernance de haut en bas à une prise de décision rapide et déléguée. Ne relâchez pas quelque chose seulement quand c'est parfait, concluez rapidement et obtenez quelque chose qui donne de la valeur aux clients. Construire un business case, utiliser une allocation de financement de style venture capital. C'est un énorme changement culturel de travailler ainsi ».

Article de Edward Qualtrough / CIO UK (Traduit et adapté par Didier Barathon)

La rédaction de CIO Royaume-Uni

Les leçons des services publics en matière de community management



De gauche à droite : Dimitri Gasulla (Ville de Paris), Corentin Marsac (Aéroports de Paris) et Gaétan Bultez (RATP).

Le canadien Hootsuite a réuni trois gestionnaires de communautés sur réseaux sociaux des services publics à Paris pour présenter leurs pratiques. Les contraintes de ce secteur amènent ses acteurs à être exemplaires pour l'ensemble des organisations.

« Les services publics, devant gérer les relations avec les usagers, sont souvent exemplaires pour le secteur privé grâce à leur contexte non-commercial » a jugé Johan Benoualid, Directeur Europe du Sud de Hootsuite lors d'une réunion le 1er décembre 2016. Au cours de celle-ci, trois services publics ont présenté leurs pratiques au travers des témoignages de Dimitri Gasulla (Responsable des Réseaux Sociaux du Département Paris Numérique à la Mairie de Paris), Corentin Marsac (Responsable communautés digitales pour Aéroports de Paris) et Gaétan Bultez (responsable service clientèle à la RATP). Dans tous les cas, la communication sociale devra de toutes façons être totalement intégrée harmonieusement à la communication générale.

Comme toutes les entreprises, les services publics n'ont pas le choix et doivent gérer leur présence et leurs messages sur les réseaux sociaux. Dimitri Gasulla a ainsi relevé : « les usagers se sont déplacés sur les réseaux sociaux et nous devons donc les suivre. » Pour un service public, ces nouveaux médias sont des outils de relations usagers mais aussi un outil de communication institutionnelle. Aéroports de Paris gère ainsi sur différents réseaux sociaux quatre comptes : un institutionnel (qui suit également les activités hors Paris, par exemple de gestion d'aéroports à l'étranger) et un par aéroport parisien (Orly, Roissy, Le Bourget). Dans le cas des aéroports parisiens, la difficulté provient du fait que la relation contractuelle d'un voyageur n'est pas avec un aéroport mais avec une compagnie aérienne et que bon nombre de services connexes dépendent de celle-ci (le transport des bagages entre l'avion et le tapis de livraison par exemple).

Une relation empreinte de pédagogie pour désamorcer les crises

Il faut donc créer un lien avec les usagers et faire preuve de pédagogie. Or les incidents irritants sont nombreux. Parfois la « communauté » des voyageurs va défendre une marque de gestionnaire de transport contre un voyageur en colère. Le cas typique d'un voyageur malade provoquant un arrêt de circulation peut être un bon exemple. Si un voyageur s'énerve et demande que le malade soit débarqué et que le trafic reprenne, il faut lui expliquer que le personnel du gestionnaire du réseau n'est pas médecin et ne peut pas prendre ce genre d'initiative : il lui faut attendre les pompiers. Et d'autres voyageurs peuvent alors intervenir pour interpeller le râleur sur le thème « Et si c'était toi ? Tu aimerais être abandonné sur un quai ? ».

Les Aéroports de Paris ont le même genre de situation. Mais avec un inconvénient supplémentaire : Roissy est réputé comme le pire aéroport du monde. Et les voyageurs (nécessairement stressés) vont toujours voir dans les incidents rencontrés une confirmation. « Nous devons faire preuve de pédagogie et expliquer l'origine de l'incident mais aussi informer le voyageur vers qui il doit se tourner pour trouver une résolution à ses problèmes générés par l'incident » a plaidé Corentin Marsac. Et il a observé : « un tweet apparemment anodin peut allumer la mèche d'un très gros soucis de communication ». Par exemple, il y a en moyenne un bagage abandonné huit fois par jour dans un aéroport. A chaque fois, dispositif anti-attentat oblige, il y a une procédure assez lourde qui se met en place pour isoler l'endroit. Cela peut donner une « alerte à la bombe à Roissy » qui se transforme en alerte mondiale avec la presse en alerte, de nombreuses personnes étant persuadées qu'un attentat a eu lieu.

Veille et procédures rigoureuses obligatoires

Pour désamorcer les crises au plus tôt, il est évidemment indispensable de procéder à de la veille (notamment via des mots-clés) pour repérer les signaux faibles. Et tuer tout problème dans l'oeuf. Les comptes sur réseaux sociaux peuvent d'abord servir à de l'information pure sur l'état du trafic. Puis ils peuvent être utilisés en conversationnel (réponse aux usagers) et, ensuite, se voir ajouter une dimension promotionnelle. « Bien entendu, nous avons l'obligation d'informer les usagers et nous essayons d'être informés le plus en amont possible d'un potentiel incident pour préparer la communication » a relevé Dimitri Gasulla.

De même, la gestion des vraies crises suit toujours une procédure rigoureuse pré-définie. A la Mairie de Paris, l'équipe de communication sur les réseaux sociaux sait quelles services appeler pour trouver l'information utile et la répercuter. « Mais en cas d'incident vraiment majeur, la communication sera d'abord entre les mains des autorités publiques (police, pompiers...) et nous devons la relayer » a relevé Corentin Marsac.

Quand on n'a pas de chance : éviter l'Effet Streisand

Il y a parfois de « faux incidents ». Par exemple, quand un opérateur est accusé d'être « contre Nicolas Sarkozy ». Embêtant pour un service public avec une obligation de neutralité politique. Mais le problème était simple : le Musée de l'Immigration diffusait une campagne publicitaire sur le réseau pour une exposition : « nos ancêtres ne sont pas tous des Gaulois ». Ce alors que Nicolas Sarkozy avait fait un discours sur « nos ancêtres les gaulois » la veille du lancement de la campagne... Après analyse des profils des râleurs, très politisés, le community manager concerné a décidé de ne pas répondre et la polémique s'est éteinte d'elle-même. Il faut en effet à tout prix éviter le fameux [Effet Streisand](#). Une bonne pratique à ne pas oublier est d'analyser les profils de ceux qui prennent la parole avant de répondre (ou pas) et en utilisant le bon ton. Face aux critiques politiciennes contre la fermeture des berges à Paris, les arguments

rationnels n'avaient plus de prise. La mairie a donc décidé de jouer l'ironie en diffusant des photos des activités ayant lieu sur les berges avec des messages expliquant que les voitures devraient continuer à passer.

La communication sociale doit aussi avoir une ligne éditoriale cohérente et intelligente. Typiquement, il ne faut pas faire une communication sur la rénovation d'une station un jour où le trafic est fortement perturbé sur la même ligne. La Mairie de Paris dispose pour sa part d'éléments de langage prêts pour la plupart des cas. Mais ces éléments pré-établis sont régulièrement revus à la lumière des évolutions constatées. Chez Aéroport de Paris, chacune des trois équipes pouvant s'exprimer sur les réseaux sociaux au nom de l'entreprise a des rôles précis. Une équipe est dédiée aux passagers, une équipe d'ambassadeurs dans les aéroports répond au plus près du terrain sur les incidents locaux et une équipe de crise et de relations presse/blogueurs /influenceurs intervient en cas de crise. Chaque incident fait alors l'objet d'un suivi de ticket, éventuellement avec documentation des actions à faire.

Des indicateurs à définir avec précautions

Reste à évaluer l'action des équipes. Or il existe des difficultés pour définir des indicateurs pertinents. Dimitri Gasulla a ainsi relevé : « si je veux être retweeté et avoir beaucoup de followers, il me suffit de tweeter des photographies de la Tour Eiffel. Ce n'est pas notre objectif. » De même, des interpellations peuvent ne pas être suivies ou faire l'objet de réponses. Un délai moyen de réponse, par conséquent, n'a pas obligatoirement du sens. De même, un nombre d'abonnés n'est pas forcément significatif : les gens interpellent en cas d'incident mais ne suivent pas au quotidien.

Quoiqu'il en soit, il sera toujours important de convaincre la direction de l'importance de la prise de parole sur les médias sociaux, donc d'y consacrer un peu de moyens. Montrer ce qui existe, de la part de tiers (usagers...) ou de l'interne clandestin, est un bon moyen de convaincre qu'il faut aborder le sujet avec sérieux, en convainquant de l'importance et de la solidité d'une stratégie, d'une charte éditoriale précise et de procédures de gestion de crise. Sans oublier de traiter le « bad buzz » et de promouvoir le « good buzz ».

Les médias sociaux, mobiles et instantanés

« 60 % des gens qui posent une question ou déposent une plainte sur des réseaux sociaux attendent une réponse en moins d'une heure » a affirmé Johan Benoualid, Directeur Europe du Sud de Hootsuite lors d'une réunion le 1er décembre 2016. De plus, l'accès aux réseaux sociaux se fait de plus en plus en mobilité. Les utilisateurs de ces outils sont donc connectés en permanence et attendent de l'instantanéité.

Cette instantanéité peut être exploitée par une marque. Ainsi, il est possible de faire vivre un événement en direct aux absents via un ensemble de *Live Tweets* ou via une vidéo Periscope. Mentionnée par Johan Benoualid, la télévision France 2 a poussé le concept plus loin en invitant ses spectateurs à se filmer durant la fête de la musique, via les réseaux sociaux, la chaîne s'engageant à « faire passer à la télé » les meilleurs *lives*. La relation entre la chaîne et ses spectateurs s'est évidemment renforcée à cette occasion.

Faire de ses collaborateurs des ambassadeurs

Juridique

Savoir s'assurer contre les

cyber-risques



Lucien Mounier, souscripteur cyber-risque chez Beazley, reconnaît que DSI et assureurs parlent initialement des langages différents.

Les cyber-risques s'accroissent mais peuvent être couverts par des assurances, avec des conditions et des limites, comme d'autres risques.

La place croissante des systèmes d'information dans le coeur d'activité des entreprises entraîne de fait un risque accru sur l'activité même du fait des cyber-risques. Et ces cyber-risques sont eux-mêmes croissants. Face à ce double phénomène d'un plus grand nombre de cyber-risques et de conséquences plus lourdes à chaque réalisation d'un cyber-risque, les entreprises peuvent recourir à des assurances. Cette manière d'externaliser le risque se développe également pour les systèmes d'informations.

Pour commencer, qu'est-ce qui est assurable en matière de système d'information ? La réponse n'est pas unique et les contrats peuvent couvrir des éléments et des risques très différents. « Nous pouvons assurer d'un côté le système d'information lui-même, qu'il soit interne ou externalisé, de l'autre les données » spécifie Lucien Mounier, souscripteur cyber-risque chez Beazley. Beazley se définit comme « assureur de niche » et il intervient sur des secteurs comme l'aviation, le spatial, la marine et, donc, les cyber-risques. Présent dans le monde entier, il collecte environ deux milliards de dollars de primes dont 300 millions sur les seuls cyber-risques, activité en pleine croissance. Les clients sont autant des PME présentes dans les territoires où la société a des implantations (France, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Canada...) que des multinationales.

Des risques à couvrir également pour leurs conséquences

De nombreux secteurs sont susceptibles de recourir à une assurance contre les cyber-risques. On peut bien sûr citer les sites de e-commerce mais, historiquement, les plus fréquents restent la grande distribution, la santé et les institutions financières. Dans chacun de ces secteurs, une interruption de l'exploitation entraîne des pertes de chiffre d'affaires immédiates et importantes. Si des produits sont périssables et que la chaîne de production est bloquée, les matières premières seront également perdues.

Ce sont donc à la fois des événements qui doivent être assurés mais surtout leurs conséquences. Lucien Mounier précise : « nous pouvons assurer le SI et les données contre de la malveillance interne (salarié mécontent...) ou externe (piratage...) et aussi contre de la négligence interne. La négligence des prestataires est un sujet de

responsabilité civile de ceux-ci. De ce fait, en principe, on l'écarte des contrats concernant les cyber-risques. »

Des conséquences à réparer

Mais que signifie couvrir les conséquences de la réalisation d'un cyber-risque ? Il y a tout d'abord la crise elle-même. « Les premières heures d'une crise sont critiques » rappelle Lucien Mounier. Il va donc falloir traiter les frais d'experts pour résoudre l'incident et restaurer le SI mais aussi les honoraires des experts en forensique, les communicants prenant en charge la communication de crise, les frais d'accompagnement, les avocats, les frais de notification aux autorités et aux personnes concernées dans le cas d'attaque sur des données personnelles, la prise en charge de la rançon dans le cas d'un ransomware, etc.

Au delà de l'incident en lui-même, une fois la crise résolue, il faut tirer le bilan des pertes. Perte sur le chiffre d'affaires, perte d'exploitation, perte de réputation et de valeur de la marque, etc. Ces différentes pertes peuvent être couvertes par une police d'assurance. Et il ne faut pas oublier, surtout avec la nouvelle réglementation européenne, la responsabilité civile des entreprises s'il y a divulgation de données personnelles ou si les moyens techniques de l'entreprise (serveurs, terminaux...) sont utilisés pour mener des attaques contre un tiers. Par contre, rappelons que les amendes pénales ou administratives ne peuvent en aucun cas être couvertes par une assurance : il y a une interdiction légale à ce sujet.

Accompagner les entreprises en cas d'incident

« Les grands groupes sont organisés, ils ont des équipes internes, des partenaires et des procédures prévus pour faire face aux incidents, mais ce n'est que rarement le cas dans les PME » souligne Lucien Mounier. Un assureur comme Beazley peut donc prévoir une offre qui n'est pas sans rappeler les Europ Assistance ou Mondial assistance pour les voyageurs : un numéro d'appel unique pour les urgences permettant de contacter un coordinateur de crise qui va lui-même déclencher les recours aux différents experts nécessaires. Lucien Mounier insiste : « il faut réagir vite. » Depuis janvier 2016, Beazley a traité plus de 1500 incidents et il n'est pas exclu d'atteindre les 2000 avant la fin de l'année. En 2014, il n'y avait eu qu'environ 800 incidents et 1200 en 2015. Si, bien sûr, le nombre de clients augmente, c'est aussi le cas pour le nombre d'incidents par client. La menace « à la mode » est bien sûr le ransomware : 10 cas en 2014, 30 en 2015 et 20 à 30 par mois en 2016 !

Mais qui va contacter l'assureur ou être son interlocuteur dans une entreprise ? Bien entendu, tout dépend de la taille de celle-ci. Il s'agit en général de la personne qui doit gérer les risques. Il peut donc s'agir d'un gestionnaire de risques dédié, du directeur de la gestion des risques, du directeur juridique voire d'un directeur général. Le DSI n'est donc normalement pas en première ligne mais plutôt en deuxième. « C'est beaucoup plus compliqué d'assurer des cyber-risques si le DSI et le RSSI ne sont pas pleinement impliqués dans la démarche, même si, initialement, nous parlons des langues différentes » avertit cependant Lucien Mounier.

La maturité des entreprises compte pour assurer les cyber-risques

Pour couvrir un risque, l'assureur doit évidemment l'estimer. Pour Lucien Mounier, il y a deux facteurs essentiels : « la maturité de l'entreprise vis-à-vis de la cybersécurité et ses activités impliquant des scénarios de risques. » L'approche de gestion des risques va donc varier selon les cas. « Pour une PME, l'approche est assez standardisée, avec un questionnaire banalisé » remarque Lucien Mounier. Si la démarche ressemble au

questionnaire de santé d'une assurance-vie, il y a une grosse différence que relève Lucien Mounier : « nous n'écartons personne. Le but est d'estimer la maturité de l'entreprise et, selon celle-ci, de fixer les conditions de l'assurance, le montant de la prime et celui de la franchise. Mais, quelle que soit la maturité, même excellente, il existera toujours un risque. »

Dans les grands groupes, l'approche sera plus individualisée. « Nous organisons des réunions avec le DSI, le RSSI, le gestionnaire des risques, le directeur juridique... le sujet n'est pas seulement IT mais concerne bien la continuité d'exploitation et la responsabilité civile » raconte Lucien Mounier. Le but est d'estimer le niveau de maturité et les tendances d'évolution. La question étant bien sûr d'examiner la gouvernance tant des systèmes d'information en général que de leur sécurité plus particulièrement.

Si la maturité de l'entreprise est fondamentale, Lucien Mounier constate : « si une entreprise va voir un assureur, c'est en soi déjà une preuve de maturité. »

Sur le même sujet

- 28 février 2017 : Matinée Stratégique CIO [Cybersécurité - Menaces évidentes, menaces cachées](#).

- 21 novembre 2017 : Matinée Stratégique CIO [La sécurité à tous les niveaux - De la sécurité technique à la gestion de crise](#).

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

L'organisation de l'IT bousculée dans les entreprises

n°134 - Février 2017

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

