

ÉDITO

SOMMAIRE

La révolution du numérique entre dans nos entreprises. Elle bouleverse les organisations, les manières de travailler et les modes de pensée. Le « *test and fail* » et le « *2 speeds IT* » deviennent la règle. 40 ans de bonnes pratiques dans les systèmes d'information sont mis à bas. Dans la tourmente, le DSI doit garder le cap et préserver la solidité du système d'information tout en étant partie prenante du mouvement. Un défi de plus pour les managers de l'informatique.

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Le numérique, une révolution dont le DSI est partie prenante

p. 1 à 10

GESTION DE CARRIÈRE

« DSI et Directeur du Numérique sont deux métiers différents »

p. 13 à 14

INTERNATIONAL

Comment rendre une application mobile réellement ergonomique et conviviale

p. 15 à 16

HUMEUR

p. 17

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Le numérique, une révolution dont le DSI est partie prenante

La transformation numérique de l'entreprise passe par la transformation du système d'information. Il s'agit de l'ouvrir aux nouvelles formes de communication digitales avec le client. La DSI refond ses relations avec les métiers – marketing et R&D en tête.

L'heure de l'entreprise numérique a sonné. Il est temps désormais pour les organisations de se mettre au diapason de leurs clients devenant eux-mêmes des individus numériques. Les relations deviennent directes, à tout moment et au travers de tous les canaux.

Pour assumer cette évolution, la DSI doit revoir en profondeur ses modes de travail et sa manière de collaborer avec les métiers, marketing en tête. Elle doit également prendre en charge la montée en puissance des nouveaux canaux tels que les mobiles ou les réseaux sociaux, ainsi que l'avalanche de données ainsi collectées. C'est ce que l'on observe chez AXA, le groupement des Mousquetaires, Voyages-SNCF, Mappy, Criteo, SFR ou PSA.

Axa crée une agence digitale

Pour accélérer le virage vers le numérique et gagner en agilité, Axa a créé une Digital Agency d'une vingtaine de personnes placée sous la responsabilité conjointe du DSI et du directeur marketing. « *Il ne s'agit pas d'un laboratoire d'idées mais d'un partenariat entre l'IT et le marketing* », précise **Pascal Buffard, Président du Cigref et président d'Axa Group Solutions**, une entité qui développe des solutions IT pour Axa. Concrètement, la ►

7 MANAGERS IT TÉMOIGNENT

Pascal Buffard

Cigref
et AXA Group Solutions

Georges Epinette

Les Mousquetaires

Frédérique Ville

Voyages-SNCF

Pascal Thomas

Mappy

Christophe Rauturier

PSA

Christophe Delaye,

SFR

Julien Simon

Criteo

AXA GROUP SOLUTIONS

- Un système d'information à deux vitesses permet d'accélérer les développements liés au numérique
- Un bus de services relie le système d'information aux nouvelles applications
- Une Digital Agency mène ou supervise les projets liés au numérique

PSA

- Refonte de la relation avec le client pour une expérience sans couture du web au concessionnaire
- Evolution vers le véhicule connecté, relié au système d'information de PSA.
- Développement logiciel avec des plateaux agiles regroupant IT, marketing et R&D.

GROUPEMENT DES MOUSQUETAIRES

- Le numérique bouleverse les bonnes pratiques mises en place depuis 40 ans
- La création de valeur doit s'inscrire dans une stratégie d'entreprise
- Création de systèmes d'information ex-nihilo pour le numérique

SFR

- Programme de transformation de toute l'entreprise
- Evolution vers l'omnicanalité et la convergence des métiers, notamment les ventes et le support
- Découplage des front-offices et des back-offices via des technologies BPM, ESB et SBA

VOYAGES SNCF

- Stratégie cross-canal : boutiques, web, mobiles
- Apps mobiles exploitant la géo-localisation, le QR-Code et le NFC
- Usage des réseaux sociaux au travers d'applications Facebook

CRITEO

- Big Data afin d'accroître la visibilité de bannières publicitaires sur des millions de sites Web
- 20 To de données stockées par jour
- Analyse par un cluster Hadoop d'une capacité de 6 Po

MAPPY

- Les processus de PagesJaunes seront 100 % digitaux en 2015
- Usage des données personnelles en rendant de la valeur aux clients
- Apps mobiles mixant QRCode et NFC.



La réponse passe par une informatique à deux vitesses

Pascal Buffard

Cigref et Axa Group Solutions

Digital Agency mène ou supervise des projets qui sont ensuite industrialisés par Axa Group Solutions et réutilisés dans le groupe. Parallèlement, la DSI évolue. Elle doit ainsi aider à mettre en place des portails multimédias et travailler sur le SEO (*Search Engine Optimization*) afin de faire apparaître les sites du groupe en tête des résultats de recherche de Google. Un centre d'expertise SEO a ainsi été mis en place au sein d'Axa Group Solutions.

Les systèmes d'information des grandes entreprises sont souvent robustes mais peu flexibles. La réponse aux enjeux du numérique passe alors par une informatique à deux vitesses, « 2 speeds IT » annonce Pascal Buffard. D'une part on s'appuie sur un système d'information traditionnel, d'autre part, on lance des projets orientés web, mobilité, réseaux sociaux ou Big Data. Cette informatique agile doit être capable de s'adapter vite et de procéder par une approche « test & learn ». Le partenariat entre les métiers et l'informatique est resserré. « Chez Axa, l'usage des méthodes agiles de types Scrum est encore limité mais elles permettent de construire des solutions rapidement », constate Pascal Buffard.

Afin d'intégrer les nouvelles applications, Axa met en place une architecture de services baptisée 'Enterprise Integration Platform'. Celle-ci assure un lien sécurisé entre le système d'information classique et les développements agiles. Ce bus de services est déjà opérationnel dans certaines entités suisses et surtout françaises, et en cours de déploiement dans d'autres.

Réseaux sociaux et mobilité : la montée en puissance

Côté réseaux sociaux, Axa se doit d'être présent. Il est ainsi prévu de commercialiser les offres via ce canal, Facebook en tête. Axa propose également des Apps mobiles, notamment pour la déclaration de sinistres, même si le premier réflexe des clients en cas de panne reste d'appeler le centre d'aide. L'employé numérique n'est pas oublié. Axa a déjà équipé ainsi 3000 agents commerciaux d'une tablette Apple. Cela impose une gestion du changement impor- ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Pascal Buffard
Axa Group Solutions
sur **CIO Online**



tante des forces de vente car la situation de vente s'en trouve profondément modifiée. Cette évolution de l'informatique se heurte à de nouvelles contraintes techniques. « *Le développement sur tablette iPad a ses limites, d'une part, et il est difficile de trouver les compétences nécessaires, d'autre part* », note Pascal Buffard.

Groupement des Mousquetaires : le numérique impose de tout reconstruire

A la DOSI du Groupement des Mousquetaires, on n'y va pas par quatre chemins pour évoquer les conséquences du numérique sur l'entreprise en général et sur le système d'information en particulier. « *L'informatique s'est bâtie sur 40 ans de bonnes pratiques basées, par exemple, sur des référentiels comme ITIL. Mais avec le numérique, tout vole en éclat, il faut tout réinventer* », affirme **Georges Epinette, DOSI du Groupement des Mousquetaires**. Il faut notamment reconcevoir l'architecture d'entreprise et revoir les manières de penser un business case ou un ROI, car une solution numérique est totalement partie prenante d'une solution métier et ne peut donc être vue par la seule lorgnette technique.

Ainsi faut-il donner du sens aux actions numériques en se posant préalablement les bonnes questions : en quoi le numérique contribue-t-il au but poursuivi par le projet métier ? « *Car il faut bien comprendre que l'entreprise est actuellement prise dans un étau dont les mâchoires se nomment évolution et transformation. Evolution, au sens de Darwin – c'est-à-dire adaptation à l'environnement – et transformation, comme changement interne nécessaire à l'appréhension de nouveaux business modèles* », explique Georges Epinette. Il s'agit de naviguer avec ces deux mâchoires, ce qui impose de posséder une vision qui découle de valeurs déterminant une stratégie fondée sur la confiance, surtout avec les outils numériques.

L'expertise de la DSI doit recadrer l'engouement des métiers

La « frénésie numérique » suscite un engouement pouvant changer la manière d'appréhender les choses et les faits mais dont il faut parfois se méfier. En effet, la création de valeur est souvent évaluée de manière empirique en lieu et place des pratiques de criblage d'antan. De plus, les différentes équipes métiers sont tentées d'acheter sur étagère, ce qui empêche la mise en place d'une stratégie numérique structurée. « *Autant que possible, il faut éviter le 'picoring', s'il n'est pas dicté par une pensée stratégique claire. Le numérique n'est qu'une stratégie de moyens obéissant à des choix supérieurs* », pense Georges Epinette. En somme, la DSI doit apporter son expertise mais aussi mettre en perspective les initiatives métiers.

Pour éclairer la route, il peut être salutaire de bâtir des itinéraires. Dans les métiers de la distribution, il existe une cinquantaine de technologies et d'applications importantes dont certaines sont des technologies mères et d'autres des artefacts. L'enjeu consiste à en sélectionner certaines en fonction des scénarios métiers retenus, puis de bâtir les itinéraires dans une logique de synergies, c'est-à-dire en évitant les non-sens. Il s'agit par exemple d'éviter de plébisciter les applications sans contact NFC (Near Field Communication) si on développe pour les magasins des applications sur iPhone car l'iPhone n'intègre pas de composant NFC. A partir de ces itinéraires, le fameux « *test & learn* » peut être activé.

Des systèmes d'information créés ex-nihilo pour le numérique

Pour Georges Epinette, la création du système d'information numérique passe par une sorte de « repository » (dépôt) qui assure la jonction avec l'existant. Tout cela nécessite quand même des ressources. Ainsi, une vingtaine de collaborateurs au sein de la DSI est entièrement dédiée au développement des applications mobiles. Pour cela, il a fallu intégrer de nouvelles compétences et former les équipes. « *Les profils sont très spécifiques. Il faut des designers, des ergonomes et un mode de management particulier car ces développements sont très proches du mode agile* », précise Georges Epinette. Un nouveau système d'information a également été créé pour l'activité « drive » du Groupement des Mousquetaires. Pour rappel, le drive est un canal offrant la possibilité de commander ses courses sur internet puis de venir les chercher au magasin. « *Sans devenir un casse-tête, cette approche sera plus difficile avec l'omni-canalité, synonyme d'interactions permanentes avec le consommateur, si tant est que celui-ci donne son accord* », anticipe Georges Epinette. Des applications sur les réseaux sociaux tels que Facebook sont également possibles. Là encore, il faut savoir où placer le curseur entre ce que l'on peut faire et ce que l'on doit faire.

“
Avec le
numérique, 40 ans
de bonnes
pratiques volent
en éclats

Georges Epinette
Groupement
des Mousquetaires

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Georges Epinette
Groupement
des Mousquetaires
sur **CIO Online**



Des méthodes de travail bousculées

Le numérique rend indispensable des approches comme devops et les méthodes agiles. Il bouscule également les référentiels. Même ITIL est en train d'exploser et l'émergence d'un COBIT pour le numérique s'impose. La place de la DSI est elle-même remise en cause. « *La DSI doit se mobiliser et anticiper la fonction de Chief Digital Officer. A défaut, les directions métiers pourraient exercer une emprise régaliennne qui cantonnerait la DSI à des tâches moins stratégiques* », met en garde Georges Epinette.

VoyagesSNCF.com multiplie les projets dans la mobilité

VoyagesSNCF.com commercialise les prestations de la SNCF via les canaux numériques, Web, mobile, tablette ou réseaux sociaux. Elle représente une des entités les plus développées en matière de relation commerciale numérique de la SNCF. « *Les collaborations de VoyagesSNCF.com avec d'autres entités de la SNCF se font selon des liens réguliers et informels et au travers de projets menés en commun* », précise **Frédérique Ville, directrice de l'innovation de VoyagesSNCF.com**. Cette filiale de la SNCF a beaucoup investi dans le numérique et elle continue de progresser, tout d'abord sur le front du cross-canal, en particulier sur le SAV. Les clients peuvent ainsi démarrer leur achat sur le web et le concrétiser dans les boutiques.

Le principal axe d'évolution concerne la mobilité, qui fait l'objet de multiples projets. Logique, dans la mesure où 20 % de l'audience de VoyagesSNCF.com passe par les mobile et que ce ratio est en constante augmentation. « *Sur mobile, le service doit être le plus simple possible et privilégier la rapidité* », explique Frédérique Ville. Il est désormais possible de commander un billet en moins de 5 secondes.

Le mobile peut être le support de billets sous forme de QR-Code ou de connexion sans contact NFC. Une expérimentation a ainsi été lancée il y a un an sur la ligne Paris-Lille. Le voyageur peut acheter ou échanger son billet dématérialisé via NFC et QR-Code. Pour ce faire, des stickers NFC sont placés sur les bornes de vente de billets de la gare du Nord ou à l'entrée des quais. Il suffit de passer son téléphone devant pour modifier ou acheter un billet. Par ailleurs, le billet dématérialisé va être étendu, grâce à la croissance du parc de téléphones NFC.

On trouve deux usages du QR code. Le QR code représente le billet. Il peut être imprimé sur papier à la maison, ou porté dans le smartphone. Le contrôleur scanne alors l'écran du smartphone afin de vérifier le billet. Quant au QR code placé sur les bornes de vente, il renvoie à l'application d'achat et d'échange de billet. Il a la même fonction qu'un tag NFC. Il connecte à un parcours client simplifié. Ce qui est visé ici, ce sont les voyageurs pressés.

D'autres modes d'achat de billets sont en cours d'évaluation. Par exemple, les billets pourraient être entièrement dématérialisés grâce à la géo-localisation, en détectant qu'un passager entre en gare du Nord et descend quelques heures plus tard en gare de Toulouse. Son ►

“
Sur mobile,
le service doit être
le plus simple
possible
et privilégier
la rapidité

Frédérique Ville
VoyagesSNCF.com

LE NUMÉRIQUE EST UNE RUPTURE

« *En donnant un accès à l'information en tout temps et en tout lieu, la transformation numérique est une rupture par rapport au business traditionnel, le monde lui-même subit une rupture au moins de même ampleur que lors de l'invention de l'imprimerie* », affirme **Pascal Buffard, président du Cigref et président d'AXA Group Solutions**. Le Cigref a très tôt conceptualisé l'entreprise numérique qui devient synonyme d'ouverture tout azimut : vers les partenaires et distributeurs, ainsi que vers les clients, via de nouveaux médias tels que les smartphones et tablettes ou les réseaux sociaux. La prise de conscience date de 2008, avec notamment la création d'une fondation pour le numérique, à l'initiative du Cigref. Elle s'est accélérée au cours des dix-huit derniers mois chez les dirigeants d'entreprises. « *Mais cela dépend des secteurs. Le tourisme et le voyage sont très numérisés, de même que les médias, l'édition musicale ou vidéo, ainsi que la TV. Tandis que l'industrie*

manufacturière lourde reste en retrait », décrit Pascal Buffard. Avec le numérique, on passe du produit au service. C'est particulièrement vrai dans la distribution. Les entreprises doivent alors modifier leur modèle économique afin de se placer en amont des besoins du client. « *Dans l'assurance, au lieu de simplement rembourser le client, on lui propose un service de prise en charge de ses ennuis, avec par exemple la mise à disposition d'un véhicule* », cite Pascal Buffard. Qui dit numérique dit système d'information. Le numérique change donc forcément le métier du DSI, mais aussi celui du directeur marketing ou du directeur opérationnel. « *Le DSI doit devenir le partenaire des métiers et assurer la mise en connexion des systèmes internes. Cela l'amène à parler à la fois technologie et métier. Or, dans les grandes entreprises, une étude a montré que seulement 40 % des DSI ont atteint ce degré de maturité* », conclut Pascal Buffard. ■



Il faut lancer rapidement et régulièrement de nouvelles offres

Frédérique Ville
VoyagesSNCF.com

compte serait alors directement débité. La géo-localisation pourrait également être mise à profit afin d'informer le client sur les services disponibles en gare, tels que la dépose de bagages, les boutiques, la fidélisation ou l'aide aux personnes ayant des difficultés à se déplacer.

Les médias sociaux investis

Les médias sociaux permettent à VoyagesSNCF.com d'assurer la présence de la marque et de communiquer avec le client de façon bidirectionnelle, en l'informant sur les ventes et les promotions, et également de vendre des billets via des applications dédiées.

Face aux médias sociaux, Frédérique Ville rappelle qu'en matière de nouvelles technologies, il y a trois étapes qu'il ne faut surtout pas intervertir : « *comprendre l'usage, faire croître les volumes et faire du business* ». Sur les médias sociaux, VoyagesSNCF.com explore actuellement la première étape. L'entreprise compte 120 000 fans sur Facebook. L'objectif est d'augmenter ce nombre et de faire en sorte qu'il s'agisse de clients qualifiés, c'est-à-dire ayant effectivement acheté sur VoyagesSNCF.com, ce qui permet ainsi de poursuivre l'interaction client.

« *Les réseaux sociaux confirment bien les usages. Depuis dix-huit mois, deux applications déployées sur Facebook nous permettent de comprendre comment le client passe par ce réseau pour acheter son billet. Ainsi, lorsque quelqu'un client publie son voyage, ses amis sont tentés de cliquer pour acheter le même* », donne en exemple Frédérique Ville. Quant à Twitter, il permet d'assurer la promotion des ventes ou de dépanner un client. Pinterest, pour sa part, se prête bien à « l'inspirationnel » grâce à l'usage des photos qui valorisent un voyage. Reste que pour l'heure, en 2012, le chiffre d'affaires venu de Facebook n'a été que de 1 million d'euros. Ce n'est qu'une goutte d'eau face au montant total généré par le site Web.

D'autre part, VoyagesSNCF.com collabore avec les équipes des lignes Transiliens afin d'évaluer l'usage des réseaux sociaux en situation perturbée, sachant que ces lignes gèrent déjà eux-mêmes leurs propres fils Twitter. Une réflexion comparable est menée avec les équipes de « Gares et connexions ». Cette entité gère les gares françaises et elle a déjà mis en place des magasins virtuels placés dans les gares. Les voyageurs peuvent y faire leurs courses en passant leur mobile devant un mur d'images. Les services en cours de préparation avec Gares et connexions concernent l'information et les services aux voyageurs, dans les gares.

Les méthodes agiles et devops pour accélérer

Afin d'accélérer le déploiement des applications numériques, VoyagesSNCF.com, emploie les méthodes agiles et la démarche « devops », qui raccourcit les délais entre le développement, le test et la mise en service. Les métiers, agissant en tant que « *Product Owner* », les développeurs et les équipes de la production sont ainsi réunis dans le même espace, ce qui permet de faire du « *test&learn* ». Tous les projets d'innovation sont conduits en méthode agile entre le marketing et les informaticiens et les métiers. D'une part, le métier doit absolument s'approprier ce qui change et comment il va l'exploiter, et d'autre part, il faut que les experts techniques comprennent ce qui va être vu du client, pour qu'ils construisent ensemble un service qui soit vraiment utile pour ce dernier.

Stricto sensu, l'agile, c'est la capacité pour les équipes de développement de voyagesSNCF.com de développer en cycles itératifs et de valider au fur et à mesure. Cela exige une proximité avec le « *Product Owner* », le représentant métier et du client, pour qu'il donne les besoins à développer au bon rythme à l'équipe de développement. De façon toute aussi importante, il faut que, en aval, on ait la capacité de mettre en production au fur et à mesure que les développements sont réalisés : c'est le « devops ».

« *C'est la combinaison des deux, agile et devops, qui fait qu'on sera capable de mettre sur le marché de façon rapide et régulière des nouvelles offres, des nouvelles fonctionnalités* » pointe Frédérique Ville. De plus, l'exigence de disponibilité est très forte. voyagesSNCF.com a 13 millions de Visiteurs Uniques et plus de 5,5 millions de billets vendus par mois.

Enfin, il est important de soigner le passage d'une offre d'innovation à une offre plus industrielle. Il s'agit d'anticiper le passage de relais des projets d'innovation aux équipes opérationnelles. En particulier, il y a un partage des grands choix d'architecture, de framework de développement, etc. « *Il y a toute une phase de transition lorsqu'un projet est industrialisé et quitte l'innovation : nous l'accompagnons dans les équipes opérationnelles* » avertit la directrice de l'innovation. Elle souligne qu'il s'agit souvent de la phase délicate pour que le projet ne retombe pas. Là aussi le travail commun entre l'innovation, les équipes techniques et les équipes métier ou business est un facteur clé de succès.

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Frédérique Ville
VoyagesSNCF.com
sur CIO Online





Il faut des interactions permanentes entre l'équipe de développement et le marketing

Pascal Thomas
Mappy

Mappy et sa maison-mère Solocal en route vers le tout-numérique

Mappy est une filiale de PagesJaunes, groupe récemment rebaptisé Solocal. Ce changement de nom coïncide avec une refonte de l'ensemble des processus de Solocal, qui seront tous digitaux à l'horizon 2015. Tel est l'objectif du programme Digital 2015. Solocal compte 5 000 collaborateurs, dont plus de 500 personnes à la DSI.

« L'un des principaux enjeux du numérique concerne les contraintes que les données privées font peser sur la relation client », estime **Pascal Thomas, PDG de Mappy**. En pratique, il faut parvenir à exploiter correctement ces données, tout en rendant au client de la valeur en échange, en particulier en lui fournissant un service. « Si le client n'a pas ce sentiment, par exemple parce qu'on lui pousse des publicités trop intrusives, il ne sera pas consentant et conservera ses données », analyse Pascal Thomas. Si on veut manipuler ces données, leur anonymisation devient nécessaire. Sur le service de navigation urbaine Urban Mappy, tous les visages ont ainsi été floutés.

Désormais, Mappy entend développer son offre au-delà de la cartographie, qui est son métier d'origine, et propose des solutions de « Web-to-store » aux petits commerçants. L'objectif est de faire venir les internautes dans les boutiques.

En avril dernier, Mappy a ainsi lancé une application mobile qui permet aux parisiens d'obtenir des informations sur 800 magasins, tout en fournissant leur position. Service complémentaire : des stickers placés sur la vitrine du commerce intègrent un QR-Code et un composant NFC. En « shootant » ce sticker, via la puce NFC ou en lisant le QR-code, l'utilisateur obtient des informations sur le magasin et montre du même coup qu'il est physiquement passé par la boutique. Ce qui peut notamment lui permettre de gagner un coupon de réduction.

« Ce système est plus précis que la géo-localisation », explique Pascal Thomas. Il s'agit ensuite d'exploiter les données ainsi collectées. Le Big Data permet de les recouper pour en déduire des informations essentielles. Le principal frein est humain : car il faut des professionnels de l'analyse de données, qui restent difficiles à trouver. « Mais le jeu en vaut la chandelle car il y a beaucoup de valeur dans le fait de savoir qu'un client a regardé une offre sur son smartphone et a ensuite cherché le magasin qui le vend, avant d'afficher l'itinéraire permettant de s'y rendre », cite en exemple Pascal Thomas.

Le numérique passe par les méthodes agiles

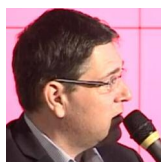
Pour développer ces nouvelles applications, il faut de nouvelles méthodes. « Avec le numérique, le mode de travail ancien basé sur un cahier des charges à partir duquel l'IT revient avec une solution, ne fonctionne plus », assène Pascal Thomas. Mappy a ainsi basculé début 2012 en 100 % de méthodes agiles. « Il ne s'agit pas alors uniquement de mettre en place un plateau commun, il faut des interactions permanentes entre l'équipe de développement et le donneur d'ordres, le marketing. En cas de problème on ne perd au pire que 15 jours de développement », précise-t-il.

Chez Mappy, des plateaux agiles sont ainsi constitués et les équipes vont jusqu'à partager la même cuisine, ce qui les amène à se croiser et à partager. « Dans cette démarche, le DSI est un partenaire, c'est le patron du marketing qui donne le La », ajoute Pascal Thomas, tout en notant la faiblesse de certains DSI face à la révolution numérique. « Cette révolution va très vite, certains DSI ne sont pas prêts notamment à faire du 'test & fail'. » D'autre part, il faut prendre garde aux effets pervers des méthodes agiles. « Elles amènent à se focaliser sur des sprint très courts, avec le risque d'oublier la vision à long terme. Il faut conserver une dualité en gérant aussi bien les horizons à quinze jours qu'à un an », insiste Pascal Thomas.

PSA numérise la relation avec les clients et prospects

Chez le constructeur automobile PSA, les enjeux de la transformation vers l'entreprise numérique concernent essentiellement la relation avec le prospect puis avec le client, notamment au travers de son véhicule. Il s'agit tout d'abord d'offrir au prospect une expérience sans couture, du configurateur du site web jusqu'au vendeur chez le concessionnaire. « Nous voulons également aller vers une ubiquité de la relation avec le client qui doit être possible partout, à tout moment et sur tous les devices », ajoute **Christophe Rauturier, directeur des systèmes d'information Services, Pièces, Client et Digital chez PSA**. Le numérique, cela concerne aussi le véhicule connecté, capable de capter des informations lorsque le client est au volant. ►

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Pascal Thomas
Mappy
sur **CIO Online**





Il s'agit d'aller vers une co-gestion des données par le client, le concessionnaire et le constructeur

Christophe Rauturier
PSA

Ces données seront exploitées pour fournir de nouveaux services. Le numérique doit en outre permettre d'instaurer une relation directe avec le client, alors que jusqu'à présent, elle passait par les concessionnaires. Enfin, grâce au numérique, PSA passera de la vente de véhicules à la fourniture de services de mobilité.

D'une vue centrée sur le véhicule à une vue centrée sur le client

Ces enjeux commencent à se traduire concrètement par des projets IT. « Pour aller vers une relation directe avec le client, il faut évoluer d'un système d'information centré véhicules, vers un système d'information centré clients », explique ainsi Christophe Rauturier. Or, jusqu'à présent, PSA ne disposait pas des informations sur ses clients, ce qui pose la question de leur partage avec les concessionnaires mais aussi de leur mise à jour.

« L'objectif est de permettre aux clients eux-mêmes de rafraîchir leurs données, dans une logique de type Wikipédia », détaille Christophe Rauturier. Il s'agit finalement d'aller vers une co-gestion des données par le client, le concessionnaire et le constructeur. L'exploitation de ces données est une question critique, contrainte par la réglementation. « Par exemple, les données de géo-localisation en temps réel ont une valeur énorme mais elles sont personnelles. Leur valeur est moindre si on les anonymise mais il faut l'accord du client », insiste Christophe Rauturier. Et la gestion de cet accord est complexe car le client peut par exemple accepter d'être contacté par son concessionnaire mais pas par la marque.

Autre projet, qui s'est déjà concrétisé, toutes les traces laissées par un client via un site web, comme les demandes de brochures de contacts, sont transmises le plus rapidement possible aux vendeurs. La DSI évalue aussi la possibilité de récupérer les informations clients sur les configurateurs, pour les transmettre aux vendeurs. Un mode collaboratif entre vendeur et prospect serait alors mis en place.

Côté mobile, les développements sont en pleine croissance avec My Peugeot, Mu By Peugeot, MultiCity, My Citroën ou eTouch. Les premiers projets d'Apps ont été réalisés à 100 % par des « Web Agency » sous pilotage commun du marketing et de l'IT. Les développements suivants ont associé dans une équipe mixte des « Web Agency » pour la dimension création, ►

12 BONNES PRATIQUES POUR RÉUSSIR LA MUTATION VERS LE NUMÉRIQUE

- ❶ **Etre proactif** : prendre à bras le corps la question du numérique, au sein de la DSI, sans attendre que le marketing ne préempte totalement le domaine, reléguant l'informatique auprès des serveurs
- ❷ **Accepter que le principe du « test and learn » soit souvent synonyme de « test and fail »** mais en capitalisant sur les informations qui sont ainsi découvertes et en faisant monter en compétences l'ensemble des intervenants
- ❸ **Combiner les méthodes agiles** pour le développement de logiciels et l'approche « devops » afin de pouvoir multiplier les mises en service
- ❹ **Inventer nouveaux modèles économiques et de nouveaux processus** grâce au digital qui ne recopient pas les processus existants
- ❺ **Mettre en œuvre une informatique à deux vitesses, « 2 speeds IT »**. Elle permet de découpler l'ancien système d'information stabilisé des nouvelles applications digitales créées rapidement
- ❻ **Prendre en compte la question des données personnelles** en respectant les contraintes de finalité d'usage de la CNIL et le cas échéant, en les anonymisant.
- ❼ **Etre conscient que le numérique bouleverse** les bonnes pratiques établies pour l'informatique depuis 40 ans en ce qui concerne les ROI et l'analyse de rentabilité des applications
- ❽ **Sélectionner les projets numériques** en fonction des usages réels et des business cases, sans se disperser
- ❾ **Compléter les cycles courts** inhérents aux approches agiles en y adjoignant la nécessaire vision stratégique à long terme.
- ❿ **S'adapter aux usages des nouveaux terminaux**. Les tablettes, le PC et les smartphones doivent être traités comme des médias différents
- ⓫ **Respecter le principe d'échange**, le consommateur peut accepter de délivrer des informations personnelles s'il obtient des services à réelle valeur ajoutée en échange
- ⓬ **Inscrire la démarche numérique dans la logique des écosystèmes** des grands fournisseurs tels que Google, Apple, Facebook, etc.



Notre Cloud privé évolue pour se connecter aux véhicules

Christophe Rauturier
PSA

et les équipes des systèmes d'information pour adosser les Apps aux systèmes d'information structurés du commerce. L'autre objectif est de commencer à structurer cette production d'applications de façon industrielle, comme pour les développements plus classiques. Les principaux axes de travail concernent alors le Responsive Design, le framework de portage sur les systèmes d'exploitation incontournables (iOS, Android...) et l'outillage de toute la chaîne de développement pour centrer les développeurs sur la production de code métier.

Se préparer à communiquer avec le véhicule connecté

Au chapitre du véhicule connecté, les véhicules 208 ont inauguré les Peugeot Connect Apps, qui constituent un ensemble d'applications. « *Il s'agit maintenant de réconcilier les deux mondes. Celui de l'embarqué, avec des contraintes de sécurité drastique, et celui de l'informatique, afin de connecter l'embarqué au système d'information de PSA* », explique Christophe Rauturier. Ce mariage pourrait déboucher sur la fourniture de nouveaux services comme de l'information trafic ou la préparation d'interventions chez les concessionnaires.

Le système d'information doit se préparer à recevoir et à exploiter ce nouveau flux de données, de façon sécurisé, et plus généralement, l'ensemble des flux des applications numériques. « *Nous faisons évoluer notre Cloud privé pour gérer des connexions directes avec les véhicules* », précise Christophe Rauturier.

A ce stade, le Big data est en phase exploratoire, pour analyser les flux de réseaux sociaux. Cela permettrait de tirer profit de ce qui se dit sur la toile. Pour l'heure, la DSI a dédié une personne à la surveillance des réseaux sociaux mais l'animation proprement dite est prise en charge par le marketing. L'IT suggère toutefois de nouveaux usages des réseaux sociaux.

Une transformation de la relation entre IT et métiers

Pour réaliser les nouvelles applications du numérique, la DSI change ses modes de travail. La collaboration accrue entre la DSI, les Web Agency et les SSII, exige un équilibre difficile à trouver. Le rythme de développement est bien plus rapide, avec des interfaces utilisateur réalisées le plus tard possible. D'autre part les relations de la DSI avec les métiers sont en pleine transformation.

La DSI était déjà en contact avec le marketing et la R&D, à qui elle fournit par exemple des systèmes de CAO. « *Mais il faut maintenant aller beaucoup plus loin dans la collaboration et concilier des rythmes et des langages différents* », précise Christophe Rauturier. Cela passe par la constitution de plateaux projets en mode agile regroupant IT, marketing et R&D. « *Chacun conserve son périmètre mais l'IT cherchera à amener la technologie aux partenaires digitaux, en se comportant en agitateur d'idées* », ajoute Christophe Rauturier.

SFR se transforme pour répondre aux enjeux du numérique

Autre secteur révolutionné par le numérique : les services télécoms grand public. A l'heure où Free casse les prix avec une offre mobile livrée via le Web ou ses centres d'appels, les opérateurs ayant des boutiques doivent réagir afin d'en tirer le meilleur parti.

L'opérateur télécom SFR a donc lancé un vaste programme de transformation baptisé SFR One, qui engage à la fois l'IT et l'entreprise tout entière. A la base de cette décision, le constat d'une évolution récente du marché et des consommateurs. Il y a seulement trois ans, les clients appelaient plutôt le centre d'appels alors qu'en 2013, ils cherchent davantage à se débrouiller seuls sur le web.

Dans le même temps, l'impact du web dans les recommandations clients a pratiquement rejoint celui de la TV, si bien que les clients qui vont en magasin sont souvent passés sur le site de SFR pour se renseigner. Parallèlement, le marché de la téléphonie mobile se déplace vers le low cost, ce qui donne une importance croissante au canal du web. Ces évolutions imposent une transformation des métiers de SFR. Auparavant, les canaux étaient spécialisés : réseau de distribution dédié aux ventes, service client dédié à la gestion clients, tandis que le web faisait un peu des deux.

« *Désormais, tous les canaux doivent tout faire. Les magasins doivent faire de la vente mais aussi des actes de gestion clients. Le web doit faire de la vente et de la gestion client. Les* ►

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Christophe Rauturier
PSA
sur **CIO Online**



“

Désormais,
tous les canaux
doivent tout faire

Christophe Delaye
SFR

services disponibles sur le web doivent être traduits en Apps, et enfin, le service client doit se tourner de plus en plus vers la vente », détaille **Christophe Delaye**, DSI pour le système d'information grand public de SFR.

Vers des applications cross-canal découplées des back-offices

L'impact sur le système d'information est énorme car il y avait historiquement des applications différentes pour la distribution, la télévente et le service client. Il faut donc aller vers une architecture cross-canal. En pratique, un même canal doit désormais couvrir la vente et le service client. Cela implique une transformation des outils et une évolution des architectures. Les outils de vente en technologies web sont en cours de refonte pour converger vers un système d'offres verticalisées qui s'appuie sur le back-office et le Legacy.

Des outils de BPM (*Business Process Management*) et un ESB (*Enterprise Service Bus*) vont ainsi découpler les outils de front-office et les back-offices. Les outils de service client suivent la même voie et peuvent se connecter à de nombreuses applications de back office via des technologies de type SBA (*Search Based Applications*), qui permettent d'agrèger en temps réel des informations provenant de différents back-offices gérant les offres, les clients, les impayés ou encore l'état des lignes. Ces projets ont été lancés début 2012 et seront pleinement opérationnels fin 2013.

D'autre part, un effort important est réalisé dans la connaissance client, longtemps limitée à quelques informations basiques (contrat, durée d'engagement et usages) exploitées lors de campagnes marketing moyennement efficaces. D'autres sources d'informations vont être mises à profit, captées lors des entrevues avec les clients, de conversations avec le service clients ou lors de la navigation web, par exemple lorsque quelqu'un cherche sur le site web comment résilier son contrat. « *Le Big data doit permettre de capter ces informations et de les exploiter très vite, par exemple via le service de télévente* », explique Christophe Delaye.

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
l'intervention de
Christophe Delaye
SFR
sur **CIO Online**



Une transformation de la relation avec les métiers

Le positionnement de la DSI par rapport au digital est en pleine évolution. Afin de gagner en agilité et en rapidité sur le développement web ou pour les applications mobiles, une direction Internet avait été créée, mais elle est progressivement réintégrée dans la DSI. De plus, des cycles courts et agiles ont été introduits, d'abord sur des applications simples, et désormais sur des développements plus lourds, avec de nouveaux modes de collaboration avec métiers. « *Nous avons regroupé toutes les MOA [N.D.L.R. : Maîtrise d'ouvrage] afin d'avoir des feuilles de route cohérentes entre les canaux, mais des MOA locales ont été conservées lorsque le multi-canal n'est pas essentiel* », précise Christophe Delaye. D'autre part, les équipes informatiques interviennent très tôt dans la définition des processus avec les métiers, et même dans la définition des offres avec le marketing.

Criteo : le Big Data prédit le comportement des internautes

L'axe du Big Data est en train de devenir majeur. Un des meilleurs exemples en est Criteo. Il s'agit d'un acteur de la publicité en ligne qui compte comme clients quelque 300 sites marchands de grandes marques. Sa plate-forme collecte des données sur le web : les sessions de navigation des internautes, les flux de données historiques... Cette même plateforme analyse ces données en temps réel et calcule la probabilité de clic sur des bannières publicitaires créés sur mesure et à la volée, mais qui n'existent pas encore.

Si ce taux est jugé suffisant, la décision est prise de générer effectivement ces bannières, en sélectionnant les produits susceptibles d'intéresser l'internaute, et en y intégrant de nombreux éléments de personnalisation afin que la publicité se fonde dans le site Web. Plus d'un milliard de bannières sont ainsi construites et affichées chaque jour sur des centaines de milliers de sites web. Cela représente plus de 30 milliards de requêtes HTTP.

« *Nous devons optimiser deux facteurs : la prédiction de clics et la recommandation de produits* », résume **Julien Simon**, vice-président en charge de l'ingénierie chez Criteo. Ce processus doit être réalisé en moins de 10 millisecondes. Une contrainte d'autant plus importante que les algorithmes brassent des volumes de données (anonymes) de l'ordre de 20 To par jour. Parallèlement à cette application de production, des analyses sont réalisées afin de ▶

“

Nos algorithmes
brassent 20 To
de données
par jour

Julien Simon
Criteo

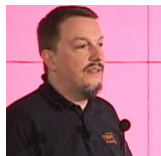
tester la meilleure combinaison de variables, en vue d'optimiser encore la prédiction de clics. Il n'y a en effet rien d'intuitif, seule l'expérience valide la bonne combinaison de variables.

On est alors dans le domaine du Big Data. « *Les algorithmes sont les mêmes pour le trading [NDLR : passage d'ordres financiers] à haute fréquence, le calcul de marges dans la grande distribution ou l'analyse de flux de réseaux sociaux* », déclare d'ailleurs Julien Simon. Le choix de Criteo pour tenir la performance s'est d'abord porté sur une architecture basée sur des serveurs et des moteurs relationnels traditionnels. Le tout s'est rapidement révélé insuffisant car la croissance était très forte, avec des effets de seuils importants.

C'est pourquoi un premier cluster Hadoop est déployé en juin 2011, avec une capacité de stockage de 2 Po. Plus récemment, un deuxième cluster de 6 Po a pris le relais et devrait monter à 10 Po durant l'été 2013. Cette plate-forme repose sur une infrastructure de type HPC comptant plusieurs milliers de cœurs de processeurs. « *Elle est entièrement construite en interne, dans un souci de contrôle total que n'aurait pas offert le cloud public* », précise Julien Simon. Tout l'arsenal noSQL est mis à profit : Hadoop, MongoDB, Cloudera, Storm ou encore, Kafka (le framework de LinkedIn). L'une des difficultés de leur mise en œuvre réside dans la rareté et la diversité des compétences nécessaires. Il reste difficile de trouver des Data scientists, des développeurs Hadoop, des administrateurs de bases de données noSQL et des spécialistes des infrastructures « scalables » (évolutives). ■

Thierry Lévy Abégno

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
l'intervention de
Julien Simon
Criteo
sur **CIO Online**



Pour en savoir plus



Retrouvez la conférence
« **Marier système
d'information
et entreprise
numérique** »
sur **CIO Online**



Mardi 24 septembre 2013 • Centre d'Affaires Paris Trocadéro Paris 16^e • de 8 h 30 à 12 h 30

LE DÉCISIONNEL A L'HEURE DE LA PERTINENCE MÉTIER

La gouvernance et la visualisation des données sous l'effet du Big Data

Chaque responsable dans l'entreprise réclame un décisionnel taillé sur mesure adapté à ses propres besoins métiers. Cette multiplication des usages impose une gouvernance ad hoc des outils, des données et de leur qualité.

Dans le même temps, l'accroissement exponentiel des volumes d'information sous l'effet du phénomène Big Data et du succès des médias numériques exige le déploiement de solutions de nouvelle génération capables de tenir la charge. Le Cloud et la mobilité complètent cette approche renouvelée du décisionnel.



INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

CONFÉRENCES CIO

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 29 MAI 2013

Le DSI face aux risques de l'entreprise ouverte

L'entreprise, ouverte et communicante, doit assurer sa sécurité. C'est un défi à l'heure où elle ne peut plus adopter une stratégie de citadelle assiégée. Le 29 mai 2013, CIO a réuni une centaine de décideurs IT autour de ce thème stratégique en partenariat avec Verizon, FireEye et Stonesoft.

Dès qu'il y a de nouveaux services, de nouvelles technologies, les criminels s'y adaptent pour s'attaquer à l'argent qui peut en être tiré » a averti le colonel Éric Freyssinet, chef du plateau d'investigation en cybercriminalité de la Gendarmerie Nationale, en ouverture de la conférence « Le DSI face aux risques de l'entreprise ouverte. » Cette conférence a été organisée par CIO le 29 mai 2013 au Centre d'Affaires Paris Trocadéro, et a réuni plus de cent décideurs en entreprise. Désormais, face aux menaces, nul ne peut se croire à l'abri.

Se focaliser sur les vraies menaces

Pour se protéger, il faut disposer d'une cartographie des risques. C'est l'objectif du rapport DBIR (*Data Breach Investigation Report*) établi par Verizon. Il a été présenté par Ben Van Erck, Global Investigation Response Team Manager de Verizon. Connaître les grandes tendances de la cybercriminalité en 2013 aide à se focaliser sur les vraies menaces. Il souligne : « *les attaques classiques ne doivent pas être négligées car, quantitativement, elles sont de loin les plus nombreuses* ».

Beaucoup d'attaques visent à voler des données sensibles, et notamment des données personnelles. La gestion de ces données personnelles est strictement réglementée et les sanctions sont lourdes pour les entreprises en cas de manquement à la sécurité. La question des risques dans ce cas a fait l'objet d'une table ronde. Elle a permis de partager les témoignages de Gwendal Le Grand (Chef du service de l'expertise informatique à la CNIL), Pascal Basset (vice-président du CESIN, Club des Experts de la Sécurité de l'Information et du Numérique et Risk & Compliance Manager au PMU) et Philippe Salaün (CIL et ancien Risk Manager de CNP Assurances ; administrateur de l'AFCDP, l'Association française des correspondants à la protection des données personnelles).

Les nouvelles attaques doivent être contrées

Les nouvelles menaces sont désormais issues de groupes très motivés et vindicatifs même si elles restent encore quantitativement limitées par rapport à l'ensemble des attaques. Une fois leurs objectifs atteints, ces attaques coûtent particulièrement cher aux entreprises qui en sont victimes.

Se protéger efficacement contre ces menaces de nouvelle génération, parmi lesquelles les fameuses APT (*Advanced Persistent Threats ou menaces persistantes avancées*), constitue un défi pour les DSI. Thibaud Signat, Systems Engineer Southern Europe pour FireEye souligne la prise de conscience des entreprises : « *elles-mêmes reconnaissent que les cyber-attaques sont à la fois très probables et très impactantes.* »

Des applications faciles à percer

L'une des difficultés est de parvenir à adopter une réponse industrielle face aux attaques qui emploient des techniques avancées de contournement (AET ou *Advanced Evasion Techniques*) face aux méthodes et aux outils classiques de protection. « *Trop souvent, les applications sont développées avec plus de contraintes de production que de sécurité, d'où des failles* » a dénoncé Rémi Enjalbert, Ingénieur Sécurité chez Stonesoft.

Or le DSI a des responsabilités fortes, notamment pour garantir la sécurité du système d'information. Une des difficultés consiste à se repérer dans l'accumulation de textes juridiques. « *Si la responsabilité est la base de tous les systèmes juridiques, elle se définit par l'accumulation de jurisprudences* » a averti Etienne Papin, avocat associé du Cabinet Feral-Schuhl et Sainte-Marie.

Le défi de l'ouverture

Dans ce débat, le DSI ne dispose pas d'une place confortable. Il est coincé entre la prise de risque permettant la création de valeur, et la volonté de protéger le système d'information dont il assume la responsabilité. Relever le défi de l'entreprise numérique ouverte, dans ce contexte, n'est pas simple. Pour en débattre, une table ronde a conclu la matinée. Elle a réuni Damien Martayan (Chef de Service du Domaine Poste de travail et Mobilité, chez Renault), Emmanuel Spinat (DSI de l'AIFE, Agence pour l'Informatique Financière de l'Etat) et Antoine Vigneron (Chargé de Mission en charge du Département systèmes d'information au CG92). ■

Pour en savoir plus



Retrouvez les vidéos
de l'événement
sur CIO Online

Mardi 26 novembre 2013 • 8 h 30 à 12 h 30 • Paris

TRANSFORMATION DE LA DSI

Refondre l'IT pour accompagner la transformation de l'entreprise

Le poids de l'existant et la résistance au changement bloquent la création d'une DSI efficiente. Face aux enjeux, le leadership du DSI doit permettre de créer une informatique innovante créatrice de valeur ajoutée business.

Le succès passe par l'adoption des vagues technologiques pertinentes et le déploiement de l'organisation IT adaptée, transformant la DSI en ensemble, courtier de solutions internes ou externes.



INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

« DSI et Directeur du Numérique sont deux métiers différents »

Les DSI n'ont pas raté le virage du numérique : ce n'est simplement pas le même métier. C'est que défend Vincent Monnet, du cabinet de recrutement par approche directe Lincoln Associates. Le recrutement d'un DSI est d'ailleurs variable selon les types d'entreprises.



© A. ISSOCK

CIO : Vous recrutez des DSI autant pour les PME que dans des grands groupes. Voyez-vous des différences en termes de profils ?

Vincent Monnet : Oui, assez nettement. Dans les PME, un DSI devra avoir des compétences techniques pointues tout en ayant une grande polyvalence. A l'inverse, dans un grand groupe, un DSI pourra s'appuyer sur des experts techniques internes. Son profil sera donc moins technique et plus gestionnaire voire plus politique.

CIO : Et en termes de processus de recrutement et d'attentes vis-à-vis du candidat ?

Vincent Monnet : En fait, les différences se constatent davantage selon le rattachement du DSI que selon la taille de l'entreprise. En général, il est rattaché soit au DAF soit au DG. La différence d'interlocuteur entraîne une différence dans les métriques à utiliser pour juger un candidat.

Le DG va avoir une approche plus globale avec comme hantise de devoir affronter une tour d'ivoire technologique. Un DAF va plutôt se réserver la partie budgétaire et il sera moins en attente sur ce plan mais, par contre, il voudra entièrement déléguer la question technique.

CIO : Est-ce que les DSI ont raté le coche de la direction du numérique ?

Vincent Monnet : Je ne crois pas qu'on puisse dire qu'ils ont raté un coche avec la fonction de directeur du numérique, pas plus qu'ils n'auraient raté le coche d'une autre fonction dans l'entreprise. DSI et Directeur du Numérique sont deux métiers différents. Le Directeur du Numérique est un interlocuteur MOA du DSI comme peut l'être le Directeur du Marketing.

Il peut arriver que le Directeur du Numérique soit rattaché au DSI ou même externalisé.

CIO : Quelle évolution voyez-vous au métier de DSI ?

Vincent Monnet : Indubitablement, le métier de DSI se transforme. Le poste constitue de plus en plus un fusible en cas d'incident, de dysfonctionnement ou de manque de résultats. Le temps en poste tend vers une moyenne de 3 ans. C'est peu.

La direction générale attend de plus en plus de lui une réponse à des attentes fonctionnelles, à l'inverse de la tour d'ivoire technologique. Le DSI doit également être un vrai patron de son unité avec une bonne gestion budgétaire face à des risques d'externalisation voire de recours à des solutions SaaS.

Il est également de plus en plus attendu sur le sujet de la sécurité. En particulier, le sujet du BYOD doit être traité et donc pas écarté ni nié.

Enfin, le sujet du moment est clairement la gestion des données, en particulier les données client. La gestion des relations clients, le décisionnel et le Big Data doivent être vus comme des priorités. ►

A PROPOS DE VINCENT MONNET

Vincent Monnet est diplômé de l'école d'ingénieurs Centrale Marseille. Il intervient sur des fonctions techniques en SSII avant de créer une société d'édition logicielle. Consultant en recrutement depuis douze ans, il a travaillé majoritairement au sein de Cabinets anglo-saxons.

Depuis deux ans et demi chez Lincoln Associates, il est en charge du recrutement des fonctions Systèmes d'Information, Informatique et Télécoms au sein de directions des SI et chez des éditeurs de logiciels. Il opère essentiellement par approche directe. ■

CIO : *Votre cabinet a co-initié la démarche « A Compétences Egales » et s'engage à en respecter la charte. De quoi s'agit-il ?*

Vincent Monnet : Cette charte nous interdit de tenir compte de critères relevant d'une discrimination dans les processus de recrutement. Par exemple, nous n'accepterons pas d'intégrer dans le profil du recruté la recherche d'une femme entre 30 et 35 ans. Les critères de discrimination ne seront pas acceptés dans la commande d'un client.

Commercialement, ce n'est pas un vrai problème. En effet, la discrimination est juridiquement interdite et la démarche passe très bien lorsqu'on explique le risque juridique à notre interlocuteur. Le discours discriminant explicite n'existe d'ailleurs pratiquement plus. Enfin, si un client ne nous retenait pas pour une mission pour cette raison, c'est que notre cabinet n'aurait de toutes les façons pas pu répondre à ses attentes.

CIO : *Quelle est la discrimination principale ? Le sexe ? L'orientation sexuelle ?*

Vincent Monnet : La première discrimination est indubitablement celle concernant la seniorité. C'est d'ailleurs le seul critère de discrimination sur lequel il peut encore arriver qu'il y ait un discours explicite de la part d'un client. Un client n'a pourtant pas besoin d'un profil de tel ou tel âge mais de quelqu'un ayant telle ou telle expérience.

A mon avis personnel, il y a d'ailleurs là un vrai problème de société : on nous demande de travailler de plus en plus tard mais on est classé « vieux » de plus en plus jeune.

CIO : *Devez-vous affronter un problème d'auto-censure de personnes qui ne postulent pas car elles sont persuadées d'être écartées sur des critères illégitimes ?*

Vincent Monnet : Nous procédons par approche directe. C'est nous qui allons chercher les candidats. Le problème ne se pose donc pas pour nous.

Eventuellement, il peut y avoir un certain désarroi face à certains postes, par exemple de la part d'un DSI avec une longue carrière s'il s'agit d'un poste avec une forte dimension web. Mais nous ne solliciterons un candidat de toutes les façons qu'en fonction des seules compétences.

CIO : *Avez-vous déjà mené des missions de réinternalisation complète d'une DSI ?*

Vincent Monnet : Pas personnellement. Mais la réintégration complète d'une équipe ou d'un service, par exemple en cas de renoncement à de l'off-shore, est typiquement le cas où il est pertinent de recourir au RPO, le BPO du recrutement. Dans ce cas, une équipe dédiée du cabinet va réaliser l'ensemble des processus de recrutement, de la recherche des bonnes ressources à la mise en place de l'équipe.

CIO : *Quels conseils donneriez-vous à un candidat DSI pour faciliter son recrutement ?*

Vincent Monnet : Il y a beaucoup de candidats sur le marché mais il n'y a pas beaucoup de postes. Il faut donc bien soigner son réseau, se démarquer. Pratiquement, il faut déjà être présent avant même que le poste convoité soit libre, créé ou déclaré vacant.

CIO : *Le passage d'un DSI par la case « consulting » entre deux postes en CDI est-il une bonne chose du point de vue d'un recruteur ?*

Vincent Monnet : C'est tout à fait positif. Une telle étape entretient à la fois les compétences et le réseau. C'est aussi une possibilité pour être testé en tant que prestataire durant quelques temps avant d'avoir un poste salarié CDI, une fois le profil recherché et le poste pérennisés.

De toutes les façons, adopter le statut de salarié, de consultant ou d'indépendant en statut libéral n'a plus beaucoup d'importance. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

A PROPOS DE LINCOLN ASSOCIATES ET LINCOLN HR GROUP

Lincoln HR Group et sa filiale Lincoln Associates constituent un groupe de conseil en Gestion des Ressources Humaines. Avec ses 71 collaborateurs, il génère un chiffre d'affaires annuel de 10 millions d'euros dans ses établissements de Paris, Lille, Lyon, Bruxelles, Shangai, Tunis et Alger. Il réalise des prestations de recrutement classique, essentiellement en approche directe. Mais il peut également

être amené à constituer une équipe dédiée pour des opérations ponctuelles de recrutement massif (BPO de recrutement, le RPO) associant recrutement sur annonces et approche directe, par exemple pour constituer un nouveau département ou un nouvel établissement. Il réalise également du recrutement de managers de transition et de la gestion des talents, y compris en délivrant des formations. ■

Comment rendre une application mobile réellement ergonomique et conviviale

Les applications mobiles pour smartphones doivent être adaptées à l'utilisateur. Mais qu'est-ce que cela signifie vraiment? Un expert de ce genre d'applications a répondu à nos confrères du CIO.com américain.

Beaucoup de DSI déployant des applications mobiles dans leur entreprise ont entendu cette critique de collaborateurs : « vos applications mobiles sont mal ficelées et confuses, et c'est pourquoi nous ne les utilisons pas ». Le mantra de la convivialité lancé par Apple « ça fonctionne ! » est devenu un cauchemar pour les DSI.

Les pompiers de la convivialité

Les applications mobiles sont un peu comme un piège sournois selon Martin Hudson, directeur technique de Mobile Data Systems, une société de conseil basée à Londres. Mobile Data Systems est souvent appelée quand un projet d'application mobile d'entreprise a mal tourné. Cela signifie concrètement qu'il y a peu ou pas d'utilisation de l'application par son public cible.

En vérité, les DSI échouent souvent en tentant de précipiter le déploiement d'une application mobile. En général, ils adoptent soit une approche trop simpliste, en convertissant un site Web mobile pour une application, soit une approche trop complexe, en voulant intégrer les fonctionnalités d'une application de bureau dans un système mobile. Le résultat final, dans les deux cas, est une application mobile qui n'est pas facile à utiliser.

Moins, c'est plus (et inversement)

« Ce n'est pas la faute de la DSI », insiste Martin Hudson. « La DSI veut faire un bon travail, et cela implique, pour eux, de mettre autant de fonctionnalités que possible. Mais sur un appareil mobile, moins c'est plus. Comprendre où tracer la ligne nécessite un peu d'expérience. »

Pour le DSI, il y a beaucoup à perdre dans une telle affaire. L'échec d'une application mobile peut aboutir à une colère du conseil d'administration et ainsi mettre le CIO sur la sellette. Après tout, le conseil a décidé un investissement de grande envergure qui non seulement n'est pas payant mais qui, en plus, donne à l'entreprise une image d'incompétence. L'équipe de Martin Hudson doit généralement travailler en étroite collaboration avec un sous-comité nommé par le conseil d'administration pour régler cette crise.

Alors pourquoi les DSI n'y parviennent pas ? Tout le monde sait qu'une application mobile dépend largement de sa convivialité, la carte de visite dans le monde des applications mobiles. La plupart des DSI, cependant, ne peuvent pas définir précisément ce que signifie « être convivial ». Si vous ne pouvez pas le définir, cela implique que votre projet d'application mobile est probablement condamné. Martin Hudson a une définition de la convivialité qui fonctionne bien : « 80 % des utilisateurs doivent pouvoir effectuer la tâche la plus importante à leur première tentative ».

L'utilisateur a toujours raison

Mobile Data Systems lance chaque projet d'application mobile en réalisant une maquette de l'application puis collecte les réactions de 10 à 15 personnes qui correspondent à l'utilisateur-cible final. Le ►



Martin Hudson,
Mobile Data Systems

groupe a droit à une seule tentative pour effectuer la tâche la plus importante, sans aucune référence ou documentation.

Une méthode itérative

Chaque personne donne un commentaire en continu sur ce qu'elle fait et pense. Mobile Data Systems enregistre l'action, mais ne corrige pas les utilisateurs quand ils prennent un mauvais tournant. Après cette première mise sur la sellette, Mobile Data Systems ajuste la maquette et rassemble un autre groupe de personnes pour recommencer la procédure.

« À la fin du troisième cycle, nous obtenons habituellement un taux d'environ 80 pour cent de réussite au sein de la population cible », affirme Martin Hudson. Ce n'est que lorsque la barre des 80 % est dépassée que Mobile Data Systems fait avancer le projet d'application mobile. Voilà comment Martin Hudson définit la convivialité.

Tom Kaneshige pour CIO.com

Pour en savoir plus



Retrouvez
la version originale
sur
CIO.com



L'espace "Actualité juridique des DSI"

CIO-Online vous propose un espace dédié à l'actualité juridique des DSI et des managers IT. Il est réalisé en partenariat avec le cabinet Féral-Schuhl Sainte-Marie et Maître Féral-Schuhl, auteur de "Cyberdroit", batonnière élue du barreau de Paris.

Retrouvez dans cet espace l'essentiel de l'actualité du domaine et inscrivez-vous à la newsletter mensuelle.

ACTUALITE | PAROLES DE | EXPERTISES | CIO TV | CONFERENCES | LIVRES BLANCS | PARTNER ZONE | NEWSLETTER | RSS Rechercher

L'actualité juridique des DSI
cio-online.com
MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

en partenariat avec
Maître Christiane Féral-Schuhl
et le Cabinet
Féral-Schuhl / Sainte-Marie

Le BYOD maîtrisé
Etienne Papin - Avocat associé du cabinet Féral-Schuhl / Sainte-Marie
Bring Your Own Device. Derrière cette expression - qui ne connaît pas encore son équivalent en français - se cache une pratique qui soulève de nombreuses questions au sein des DSI. Quels sont les risques ? Quelles sont les obligations de l'entreprise et du salarié ? Que dit la loi ?
Tribune rédigée en collaboration avec Justine Sinibaldi, avocate du Cabinet Féral-Schuhl / Sainte-Marie.
[Lire la suite](#)

11/03/2013 - Examen par l'administration fiscale de fichiers externalisés
Dans un arrêt du **26 février 2013**, la Cour de cassation a jugé que les opérations de visites et saisies par les agents de l'administration fiscale, visées à l'article L.16B du livre des procédures fiscales, impliquaient « la possibilité d'examiner en ce lieu tous les documents et supports d'information susceptibles d'y être consultés et exploités ». Dès lors que les fichiers sont accessibles depuis les locaux visités, même si leur hébergement est externalisé, ils peuvent être examinés par les agents de l'administration.
Pour lire l'arrêt sur Légifrance.

11/03/2013 - Sanction de Microsoft pour abus de position dominante

CIO.pdf
CONNECTION AU CIO PDF
E-MAIL :
MOT DE PASSE :
 [Mot de passe oublié ?](#)

CIO club
Créez votre compte

CIO.pdf
CIO est disponible au format PDF directement dans votre boîte email.

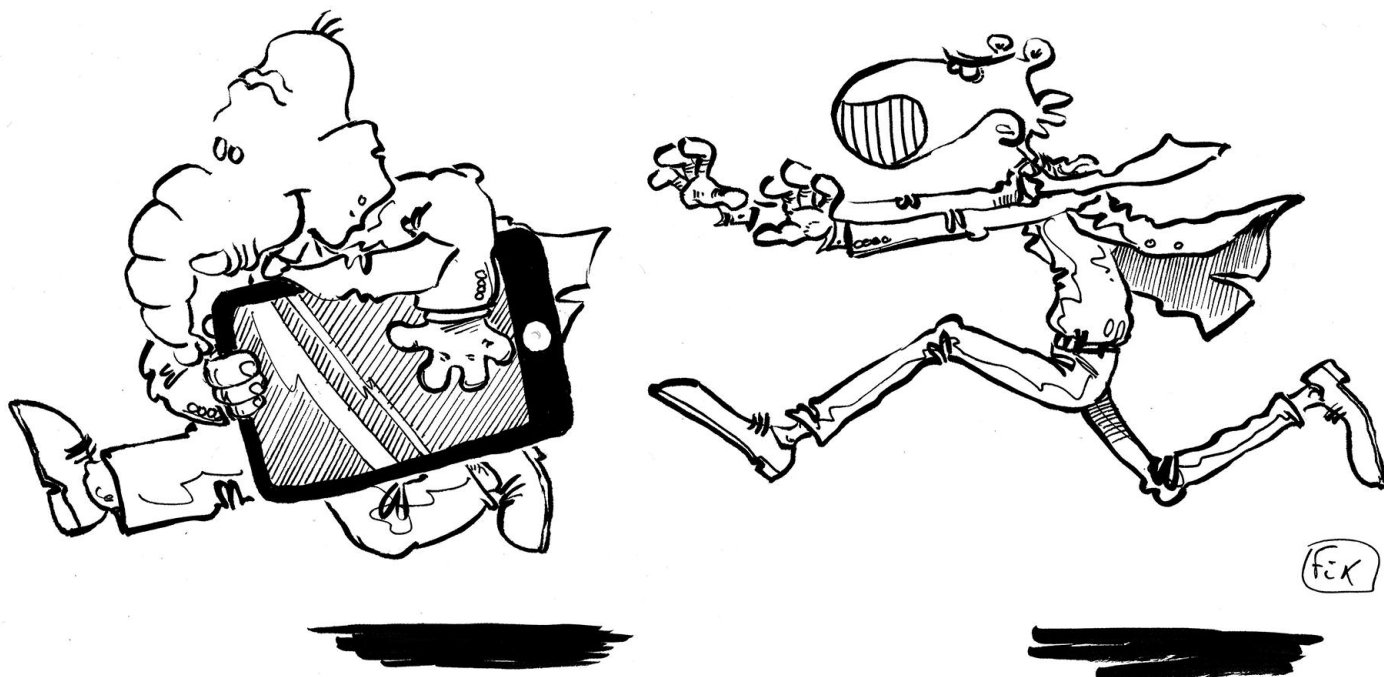
vmware
webinaire à la demande **INSCRIVEZ-VOUS**

CIO Événements
Chaque mois, CIO organise des événements stratégiques en matière de veille technologique.

CIO TV
Chaque semaine, CIO vous propose des conférences

Retrouvez toute l'information juridique du DSI sur [Cyberdroit.fr](#)

LES MÉTIERS S'EMPARENT DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE



CIO EVENEMENTS 2013

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2013 sur cio-online.com

24 septembre 2013

LE DECISIONNEL A L'HEURE DE LA PERTINENCE METIER

La gouvernance et la visualisation des données sous l'effet du Big Data

15 octobre 2013

AGILITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Réagir à la vitesse du marché.

27 novembre 2013

TRANSFORMATION DE LA DSI

Refondre l'IT pour accompagner la transformation de l'entreprise

SOMMAIRE N° 67 - JUILLET 2013

RETOUR D'EXPÉRIENCES: Les systèmes d'information face aux risques de l'entreprise ouverte

CARRIERE: Les spécificités du recrutement d'un DSI

FACE AUX MÉTIERS: DSI et DRH

Pour toute demande concernant CIOpdf : cio-abonnement@it-news-info.com - N° de téléphone dédié : 03 27 32 26 29

Une publication de :

IT NEWS INFO - 40 boulevard Henri Sellier 92150 Suresnes • Tél. : 01 41 97 61 45

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

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

A participé à ce numéro : Thierry Lévy Abégnoli

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Marc Lavigne Delville

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

Réalisation : Rémy Beaudégel

SEPIA Studio - 6 rue Jules Simon 92100 Boulogne

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3 000 000 €

Durée de la société :

jusqu'au 7 septembre 2106

Siret : 500 034 574 00029 RCS Nanterre