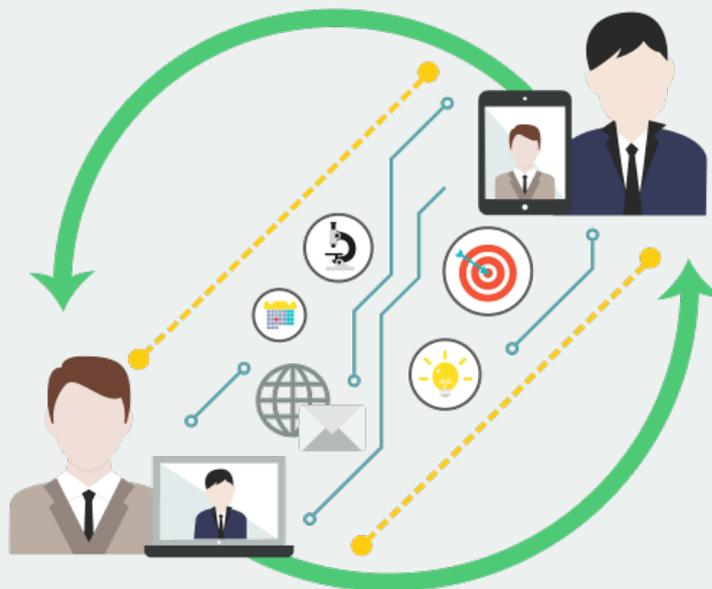


De l'IT et des hommes



En bref

S'il n'est de richesse que d'hommes, c'est également vrai pour le numérique. Les hommes sont au coeur de la transformation numérique. Et la gestion du changement est nécessaire.

Peut-être paradoxalement, le numérique peut aussi servir à améliorer les relations humaines, notamment entre des responsables clientèles et les clients autour de qui l'entreprise est censée être centrée.

Sommaire

Management

L'Etat améliore la gestion de ses ressources humaines dédiées aux SI

Management

Vincent Geremia, DSI en temps partagé, est devenu entrepreneur de l'IT au sein de PME

Bibliographies

Didier Bonnet : « la transformation numérique ne peut pas réussir sans le DSI »

Stratégie

Frédéric Augier (Nexity) : « nous remettons de l'humain par le numérique »

L'Etat améliore la gestion de ses ressources humaines dédiées aux SI



Charlotte Cadot, chargée de mission RH-SIC à la DINSIC a suivi la mise en place du corps des ISIC.

L'Etat adopte une vision interministérielle des carrières de ses ingénieurs informaticiens sous l'égide de la DINSIC. En attendant les techniciens.

La gestion des ressources humaines reste un sujet délicat pour la fonction publique d'Etat. Le nombre important de métiers autant que d'agents, la variété et la complexité des statuts et les difficultés politiques en sont bien sûr des raisons. Il en résulte une certaine inertie contraire au bouleversement actuel des métiers, en particulier dans les métiers en forte évolution comme dans le numérique. Malgré tout, des initiatives sont prises pour faire bouger les choses. La récente évolution d'un corps d'ingénieurs en informatique désormais à vocation interministérielle est là pour le prouver. Il s'agit du corps des ISIC (Ingénieurs en Systèmes d'Information et de Communication) du ministère de l'intérieur . D'autres évolutions sont en attente, comme l'ouverture d'un corps de techniciens SIC selon des modalités similaires.

Mais pourquoi parler de corps ? Dans la fonction publique, il existe plusieurs types de collaborateurs, gérés par des statuts. Normalement, lorsque l'on parle de fonctionnaires, il s'agit d'un agent bénéficiant d'un statut précisant une catégorie (Pour faire simple : A pour les cadres, B pour les agents de maîtrise, C pour les exécutants), un corps (regroupement d'emplois souvent rattachés à une administration donnée), un grade (niveau d'avancement dans le corps) et un échelon (base du calcul de rémunération avec une grande importance à l'ancienneté). Le statut est obtenu par l'agent par exemple suite à la réussite à un concours, il ne peut pas être négocié. La plupart des corps sont liés à des ministères précis mais il existe déjà des corps interministériels comme celui des attachés d'administration.

Statut et contrat

Dans le cas des ISIC du Ministère de l'Intérieur, il s'agit d'un corps de catégorie A possédant trois grades : ingénieur, ingénieur principal et ingénieur hors classe. Une première vague d'affectations interministérielles a eu lieu entre septembre 2015 (ouverture du concours) et le 1er mars 2016 (affectation des agents). 44 postes ont été ouverts et 32 affectations ont effectivement été faites. Outre la sélection du jury, quelques désistements ont eu lieu, certains candidats ayant préféré renoncer au bénéfice du concours. Le possible corps des TSIC à vocation interministériel sera lui de catégorie B.

Il existe aussi des contractuels : ceux-ci bénéficient d'un contrat de travail négociable, limité à trois ans et renouvelable une fois. Au-delà des six ans, certains contractuels deviennent des collaborateurs permanents en contrat à durée indéterminée.

En plus de ces personnels internes, l'Etat peut recourir, comme n'importe quelle organisation, à des prestataires extérieurs qui lui sont alors facturés par une société de service,

Couvrir un besoin de ressources humaines

« Beaucoup d'informaticiens ignorent qu'ils peuvent être recrutés par l'Etat en tant qu'agent fonctionnaire ou contractuel » déplore Charlotte Cador, chargée de mission RH-SIC à la DINSIC (Direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication). Or l'actuel développement des services numériques dans les administrations entraîne un essor des métiers de l'informatique dans la fonction publique. Et l'Etat a du mal à recruter. Charlotte Cador reconnaît : « les profils IT qui nous intéressent sont très recherchés. »

A cela s'ajoute une difficulté culturelle : le recrutement d'administratifs ou de techniciens est rodé dans la plupart des ministères mais pas celui d'informaticiens. Il n'y a des corps d'accueil dédié que dans les administrations où l'informatique est intimement liée au coeur de métier (Finances, Intérieur, Défense...). Les autres ministères sont donc plus ou moins bien pourvus en fonctionnaires spécialisés dans l'IT. A cela s'ajoute un autre problème : chaque ministère constitue normalement un silo isolé des autres. En théorie, il est bien sûr possible pour un agent de demander un détachement ou une mobilité pour prendre un poste en dehors de son ministère de rattachement mais c'est très souvent au détriment de sa carrière, étant éloigné de la visibilité de sa hiérarchie, celle qui va décider de sa carrière (notamment pour l'avancement au choix).

Une situation hétérogène à traiter

Il existait un important corps d'ingénieurs en informatique au Ministère de l'Intérieur, le corps des ISIC. Ce corps était initialement prévu pour couvrir les seuls besoins de ce ministère. La récente réforme de ce corps a abouti à le transformer en corps à vocation interministérielle. Concrètement, sa gestion se fait toujours à partir du Ministère de l'Intérieur mais les postes proposés peuvent être dans tous les ministères sans qu'il ne s'agisse de détachement ou de mobilité. Faire évoluer de cette façon un corps existant n'était-il pas se compliquer la vie ? « Les situations étaient trop hétérogènes dans les différents ministères pour que l'on puisse réellement procéder autrement » justifie Charlotte Cador. Même si certains ministères craignent de perdre leurs rares compétences internes propres si celles-ci ont la possibilité d'aller dans d'autres administrations facilement.

La réforme s'est également accompagnée d'une série d'autres mesures. Déjà, le recrutement a évolué de Bac+3 à Bac+5. En plus, la formation a été instaurée comme

une obligation d'une part à chaque changement de poste, d'autre part au moins tous les trois ans. Enfin, la rémunération a été revalorisée. Charlotte Cador précise : « nous nous approchons dumarché pour des diplômés d'une école d'ingénieurs en informatique moyenne. » Pour l'Etat, le recours aux contractuels restera toujours nécessaire sur ce secteur en constante évolution et dans lequel l'expérience fait souvent l'expertise. Toutefois utiliser ce corps autant que possible génère, à terme, plus de valeur « S'appuyer majoritairement sur des ressources humaines qui ne resteront quequelques années oblige à les former au contexte spécifique de l'Etat (notamment les marchés publics), génère une frustration chez ceux qui seraient bien restés mais voient leur contrat arriver à leur terme et revient plus cher » confirme Charlotte Cador.

Faciliter la carrière des ingénieurs

Pour l'Etat, le gain est donc évident. Mais pour les ingénieurs en informatique eux-mêmes ? Le fait que le corps soit à vocation interministérielle entraîne que l'affectation dans tel ou tel ministère se fasse sans processus de détachement. Charlotte Cador résume cet avantage avec une expression : « il n'y a plus d'effet *loin des yeux loin du coeur*. » Bien entendu, c'est là, malgré tout, un point de vigilance particulier pour la DINSIC puisque le corps reste géré par un ministère précis, en l'occurrence le Ministère de l'Intérieur.

Surtout, c'est pour les ingénieurs de ce corps ISIC refondé la capacité à postuler sur un vivier d'emploi interministériel. Le nombre d'opportunités proposé n'a donc plus rien à voir. Enfin, et ce n'est pas le moindre des avantages, la formation régulière est prévue dans le cadre même du statut.

La formation au coeur de la vie du corps des ISIC

Face aux évolutions technologiques permanentes, cette formation régulière est indispensable. Mais une formation continue perlée est-elle appropriée quand des révolutions ont lieu, par exemple le cloud ? « Au delà des dispositifs de formation continue de chaque ministère, nous voulons avoir une approche pragmatique » tranche Charlotte Cador. Sur le cloud, par exemple, outre les formations proposées par chaque administration, les agents des différents ministères voient leurs compétences renforcées au fur et à mesure du déploiement de l'offre de la DINSIC.

Pour pallier un manque de compétence interne, l'Etat procède comme n'importe quelle organisation en utilisant notamment le recours à des prestataires externes, les formations et en capitalisant sur les expériences au fil des mises en oeuvres. Elle ajoute : « sécurité, data-analyse, etc. Les besoins sont très différents selon les ministères. Chaque ministère prend les mesures adéquates pour couvrir ses besoins, le cas échéant avec l'appui de la DINSIC. »

Laisser le temps au temps

La DINSIC estime qu'il y a environ 18000 agents en charge des systèmes d'information dans l'ensemble des ministères, sans compter les opérateurs (établissements publics comme la SNCF) ni les personnels en charge des opérations militaires. Le recensement est très complexe, tant les statuts sont variables d'une administration à l'autre. Tous n'ont pas vocation à intégrer rapidement le corps ISIC. Si les ingénieurs du Ministère de l'Intérieur qui étaient membres de l'ancienne forme de ce corps ont automatiquement basculé les intégrations d'autres agents se feront au cas par cas. « Nous n'avons ni la possibilité ni la volonté de forcer les gens » insiste Charlotte Cador. Cela dit, étant donné la revalorisation du corps et les opportunités de postes plus

nombreuses, la bascule devrait pouvoir se faire sans trop de difficulté. Pour le cas particulier des ingénieurs en détachement depuis au moins cinq ans dans un ministère différent de leur ministère d'origine, l'administration pourra prendre l'initiative de proposer une intégration dans le corps interministériel.

Le corps va aussi être alimenté classiquement par des concours. Concours interne, bien sûr, pour permettre des évolutions de personnels actuels (en particulier catégorie B). Le concours externe s'adresse aux jeunes diplômés. Et un troisième concours s'adressera aux cadres expérimentés du secteur privé ou associatif. Chacun de ces concours va faire l'objet d'une communication externe.

« Ma rémunération a augmenté de 20% »

Cette communication a déjà commencé en amont de la première session du concours. C'est ainsi qu'un de ses amis, cherchant du travail, a transmis le tract présentant le concours externe à Raphaël Bevenot. Jeune diplômé en 2015 de l'ISIMA (Institut supérieur d'informatique, de modélisation et de leurs applications) à Aubière près de Clermont-Ferrand, cet ingénieur en informatique a débuté dans une petite SSII parisienne comme consultant en décisionnel. Informé par accident, il décide donc de passer le concours. Après l'avoir réussi, il a été affecté à la DINSIC au 1er mars où il participe au programme des SIRH ministériels, en appui aux DSI de chaque ministère afin de garantir la prise en compte des (mauvaises) expériences passées.

« J'ai depuis toujours une attirance pour le Service Public, c'est à dire l'utilité aux autres, et je voulais contribuer à relever le défi de la modernisation d'une très grande institution, l'Etat » justifie-t-il. Mais, comme il disposait déjà d'un emploi, il n'a pas passé d'autre concours. Au début, peu au fait des particularités de la fonction publique, il ne voyait pas l'intérêt d'un corps interministériel. Mais il a vite compris : « je suis très heureux de pouvoir échapper à un cloisonnement que je n'avais pas perçu initialement. »

Plus prosaïquement, les avantages d'avoir réussi ce concours ne sont pas minces. Raphaël Bevenot reconnaît volontiers : « chacun sait qu'il y a des avantages à travailler dans la fonction publique et, en intégrant ce corps, ma rémunération a augmenté de 20% par rapport à mon premier poste dans le secteur privé. »

Sur le même sujet

15 septembre 2015 : [L'État facilite la mobilité interministérielle de ses ingénieurs IT](#)



Bertrand Lemaire
Rédacteur en chef de CIO

Vincent Geremia, DSI en temps partagé, est devenu entrepreneur de l'IT au sein de PME



Après avoir été DSI au sein d'un grand groupe immobilier, Vincent Geremia est aujourd'hui DSI en temps partagé sur plusieurs petites entreprises.

Après avoir été DSI au sein du groupe Pierre et Vacances Center Parcs, Vincent Geremia travaille actuellement en temps partagé pour des PME au sein du réseau Finaxim. Il explique ici sa nouvelle vie pouvant inspirer d'autres DSI de grands comptes en seconde partie de carrière.

CIO : Comment en êtes vous venu à devenir DSI en temps partagé pour de multiples PME ?

Vincent Geremia : J'ai d'abord été directeur de résidences hôtelières avec des missions sur le logiciel métier avant de devenir DSI de Citea (Groupe Pierre et Vacances Center Parcs). En 2012, Citea et Adagio (Groupe Accor Hôtels) ont fusionné et j'ai assuré la partie informatique de cette fusion. Certes, cela a remis en cause ce que j'avais mis en oeuvre durant des années chez Citea mais j'ai fait en sorte de toujours garder l'informatique dans un statut de non-sujet. Pour moi, l'informatique doit être comme l'eau dans la salle de bain : personne ne s'intéresse à l'entretien du réseau de distribution, à l'épuration, à l'extraction, aux recherches géologiques, etc. Mais nous voulons de l'eau au robinet. De la même façon, l'informatique doit répondre à nos attentes, et les métiers ne veulent rien savoir d'autre.

Malheureusement, suite à ce que l'on peut qualifier d'accident industriel au sein du groupe, les budgets ont été largement amputés. Et un DSI qui se voit comme chef de projet, qui n'a plus de budget, donc sans projet, c'est un « chef de rien ».

Je me suis donc penché sur les différentes possibilités.

CIO : Justement, pourquoi s'être intéressé au temps partagé plutôt que de chercher simplement un autre poste de DSI dans une autre grande entreprise ?

Vincent Geremia : J'ai vécu plusieurs rachats et fusions et j'avais de plus en plus le sentiment de ne pas disposer d'une vraie vision sur l'évolution et la stratégie des entreprises où j'opérais. J'avais également une certaine lassitude des grands comptes et de leurs circuits de décision à rallonge. Et puis, je commençais à avancer en âge dans un contexte de turn-over important dans le métier de DSI. La question de mon employabilité au delà du cinquantième anniversaire se posait donc alors que la retraite ne s'envisage pas, au mieux, avant 65 ans. Sans oublier, bien sûr, que j'ai toujours eu une certaine culture d'entrepreneur.

Je me suis donc posé la question de l'entreprise idéale où je pourrais postuler. Mon savoir-faire convenait bien aux PME qui ont empilé des couches d'IT au fil des années et ont de ce fait besoin d'un DSI pour remettre de l'ordre et adopter une vraie stratégie. Mais je tenais à garder un niveau de salaire incompatible avec une PME alors qu'il était justifié par mon expérience et mon savoir-faire. Et une PME n'a pas non plus le besoin d'un DSI à temps plein. Je me suis donc intéressé au temps partagé. Pour finir, j'ai fait une belle rencontre avec un dirigeant du réseau Finaxim.

CIO : Sous quel statut opérez-vous ?

Vincent Geremia : J'ai examiné de multiples possibilités. Mais j'ai surtout été guidé par la protection sociale car j'ai encore des enfants à charge. Et puis je voulais absolument éviter le RSI -auquel a été affiliée ma femme durant quelques années- et je ne voulais pas connaître son expérience ! Le statut d'auto-entrepreneur était trop limité en termes de chiffre d'affaires.

J'ai donc décidé de créer une SASU (Société par Actions Simplifiée à actionnaire Unique) dont je suis le président. En tant que tel, je suis assimilé salarié.

La première année, j'ai pu compter sur l'Allocation d'Aide au Retour à l'Emploi pour compléter mes revenus de président de ma SASU. Je n'ai pas voulu opter pour une prestation en capital mais bien garder l'allocation mensuelle : je n'avais aucun investissement initial à opérer (en dehors de l'achat d'une imprimante !) et j'ai ainsi bénéficié d'un accompagnement régulier avec un revenu régulier.

Côté administratif, c'est très simple : le titre emploi entreprise proposé par l'URSSAF me permet de générer en ligne mon bulletin de salaire avec un prélèvement unique, la comptabilité d'une telle SASU est limitée et je passe par le portail Net-Entreprise pour mes déclarations fiscales. Pour mes clients, j'opère par facturation, mes interventions étant prévues par contrats commerciaux classiques.

CIO : Pourquoi vous êtes-vous rapproché du réseau Finaxim au lieu de rester totalement indépendant ?

Vincent Geremia : D'entrée de jeu, je me suis dit qu'il me faudrait dépenser une part de mon chiffre d'affaires pour m'aider à gérer ou l'administratif ou le commercial. Bien que me sentant meilleur commercial qu'administratif, c'est sur le commercial que j'ai voulu être accompagné afin d'éviter les mauvaises prises de décision, guidé par des habitudes et des perceptions inadéquates.

Et puis un réseau permet aussi d'échanger avec des collègues sur les pratiques professionnelles. Je bénéficie également de documentations comme des contrats-types.

N'oublions pas non plus un point important : avec un réseau, je ne reste pas seul. J'ai une vie sociale d'entreprise.

Enfin, le réseau rassure mes clients. Si j'ai un problème, notamment de santé, j'ai derrière moi des confrères qui peuvent facilement me remplacer. De plus, le réseau peut assembler plusieurs indépendants pour faire une offre globale.

CIO : Actuellement, vous travaillez avec combien d'entreprises ?

Vincent Geremia : Il y a peu, je vous aurais dit trois mais, désormais, c'est cinq. Je peux arriver pour couvrir un besoin ponctuel. Comme un consultant, je réalise audit et préconisations. Mais, moi, je mets en oeuvre ensuite ! Même si la relation peut n'être que de quelques jours dans l'année, les dirigeants de PME apprécient la perspective de durée.

Une mission peut très bien démarrer à deux ou trois jours par semaine durant une mise en oeuvre pour ensuite évoluer sur un jour par mois. L'idéal, pour moi, serait d'avoir du récurrent long-terme deux ou trois jours par semaine, le reste du temps pour couvrir des besoins ponctuels.

CIO : Tous les DSI de grands comptes peuvent-ils devenir DSI en temps partagé en PME ?

Vincent Geremia : Pas à mon avis. Il y a quelques qualités nécessaires à avoir.

Tout d'abord, il faut avoir une certaine âme d'entrepreneur. Cela veut dire avoir fait un travail sur soi-même pour bien connaître ses points forts et ses points faibles. Il faut aussi savoir se vendre, avoir une orientation client, ce qui implique une capacité d'écoute du client.

Ensuite, il faut avoir la volonté de travailler avec de petites structures. Cela veut dire un rôle plus opérationnel que politique, sans équipes pléthoriques à gérer. En gros, il faut être capable d'engagement, de flexibilité, de rapidité, de revenir dans un monde très différent des grands-comptes et ne pas hésiter à se retrousser soi-même les manches.

Mais le DSI de grand compte doit évidemment garder son réseau professionnel, ses processus rigoureux, son expérience des choses complexes... bref, sa valeur ajoutée ! Les questions restent globalement les mêmes mais il faut savoir, comme toujours, adapter les réponses.

Les PME sont très opérationnelles : on y met rarement en cause quelque chose qui marche, le besoin prioritaire étant la fiabilité. Par exemple, un cabinet d'avocats a refusé de gagner 15% sur son budget imprimantes multifonctions parce que la solution en place avait leur confiance et que la disponibilité de cet outil était vitale pour leur activité.

CIO : Est-ce que vos employeurs/clients acceptent facilement de ne pas vous avoir pour eux-seuls ?

Vincent Geremia : Oui, cela ne pose pas de problème. En tant que DSI, il s'agit d'impulser des projets, de diriger leur mise en oeuvre. Mais il n'est pas nécessairement obligatoire d'être là au quotidien. Surtout que les parcs sont plus petits que ceux des grands comptes.

Les PME n'ont pas besoin d'un DSI à temps plein. Mais le DSI à temps partagé est bien un DSI, pas un consultant ! Il connaît les gens, les métiers. Il se présente au nom de sa structure « employeuse » face aux prestataires, et il dit « nous » en parlant de l'entreprise qui l'emploie.

CIO : Mais si un de vos *employeurs* connaît une grave crise -comme une salle serveurs inondée-, pouvez-vous aller le secourir alors que vous travaillez pour quelqu'un d'autre ?

Vincent Geremia : En général, en PME, ce genre de crise, bien qu'aussi grave et urgente que dans une grande entreprise, n'a pas la même ampleur. Les équipes peuvent souvent travailler avec un service dégradé quelques heures. N'oublions pas non plus qu'il y a en général des équipes techniques sur place, des procédures de sauvegardes, etc. Il suffirait dans un certain nombre de cas de quelques coups de fils pour dénouer la situation, rassurer tout le monde et remettre en production très rapidement.

Le cas échéant, cela dit, on peut évidemment bouleverser le planning établi avec ses autres clients pour se déplacer chez celui qui connaît cette situation critique. Un patron de PME est prêt à comprendre et accepter ce genre de situation qui, demain, pourrait lui arriver. C'est donc à charge de revanche !

Le temps partagé : une vraie demande autant des cadres que des entreprises

Travailler en temps partagé consiste à opérer en tant que collaborateur de plusieurs entreprises simultanément. Le travailleur à temps partagé est donc en temps partiel chez chacun de ses employeurs, le cumul des temps partiels permettant d'atteindre (en principe) un temps plein.

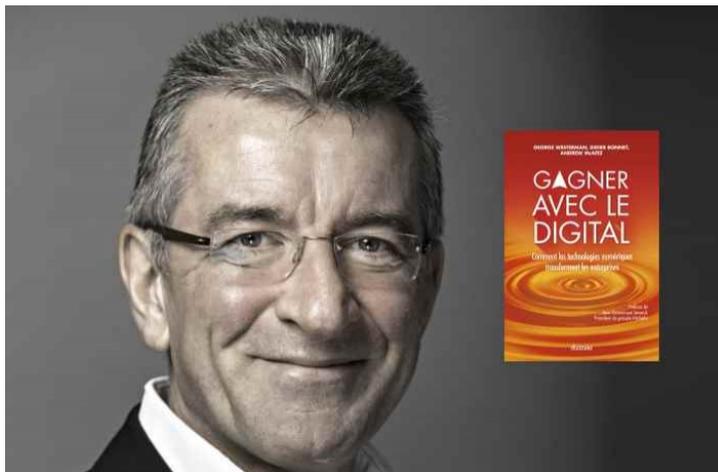
Le réseau Finaxim réunit des cadres en temps partagé en Finances, GRH, informatique, etc. Avec le Portail du Temps Partagé, il a réalisé un baromètre de la perception de cette forme encore inhabituelle de travail. Ce baromètre a montré que le travail en temps partagé est aujourd'hui choisi et plébiscité par ceux qui y ont recours, bien au delà d'une alternative au chômage.

Et, alors que c'était jusqu'à présent une forme de travail plutôt réservée aux seniors en deuxième partie de carrière, plus de la moitié des nouveaux cadres en temps partagé sont aujourd'hui trentenaires ou quadragénaires. De la même façon, les profils deviennent également moins experts et le temps partagé fait donc son entrée dans des fonctions qui ne sont pas de direction.



Bertrand Lemaire
Rédacteur en chef de CIO

Didier Bonnet : « la transformation numérique ne peut pas réussir sans le DSI »



Didier Bonnet est co-auteur de « Gagner avec le digital » et vice-président de Capgemini.

Didier Bonnet est Corporate Vice-President et Global Practice Leader au sein de Cap Gemini Consulting. Il porte également l'offre Transformation Digitale de CapGemini. Co-auteur avec George Westerman et Andrew McAfee de Leading Digital : Turning Technology into Business Transformation, publié par Harvard Business Review Press, aujourd'hui traduit sous le titre Gagner avec le digital aux éditions Diateino, il nous explique la raison d'être de cet ouvrage. Parce que la révolution numérique n'est pas une option pour les entreprises. Extrait exclusif de l'ouvrage (PDF, 2,5 Mo).

CIO : Pourquoi avez-vous souhaité contribuer à un nouvel ouvrage sur la transformation numérique alors qu'il en existe déjà un certain nombre ?

Didier Bonnet : Nous avons commencé à sérieusement regarder le sujet vers 2009. Quand nous avons écrit notre livre, beaucoup d'articles et d'ouvrages traitaient de la révolution numérique dans quelques secteurs économiques précis comme les médias ou le logiciel. En tout, ces secteurs représentaient à peu près 6% de l'économie mondiale. Il restait donc 94% de l'économie mondiale à étudier ! Au premier chef, il y a tout le secteur industriel. Et transformer une industrie traditionnelle de grande taille, cela n'a rien à voir avec créer une start-up ! Deuxième point, il fallait remettre un peu d'ordre dans les concepts avec une vision peut-être plus académique, face à des manques de définition et du saucissonnage des idées. Enfin, on voyait qu'il y avait des changements importants dans l'expérience client, dans le rôle de la DSI, dans les modèles économiques des entreprises... Les sujets étaient très larges. Mais il manquait une feuille de route pour le PDG.

CIO : Comment s'est déroulée la collaboration avec George Westerman et Andrew McAfee ? Pourquoi avoir travaillé avec eux ?

Didier Bonnet : Nous travaillons ensemble depuis 2010. A l'époque, le thème était moins courant qu'aujourd'hui. Chez Capgemini, nous avons regardé qui travaillait sur le sujet. Le MIT, avec sa dimension technologique et son école de commerce intégrée au beau milieu, s'est rapidement imposé.

Quand nous nous sommes rencontrés, nous avons rapidement constaté notre accord sur une vision commune de la transformation des grandes entreprises. Et nous sommes complémentaires : Andrew a plutôt une vision macro-économique et sociétale, George plus tourné vers l'entreprise et la DSI, et moi vers le consulting en grandes entreprises avec un profil d'économiste.

Nous avons mené notre recherche durant trois ans et nous avons écrit le livre la quatrième année.

CIO : Est-ce que le DSI doit être le pilote de la révolution digitale alors même que la transformation concerne toute l'entreprise ? Si non, quel doit être son rôle et qui doit être ce pilote ?

Didier Bonnet : La transformation numérique est un sujet très horizontal, transverse à tous les silos classiques de l'entreprise. On y trouve l'expérience client comme la performance industrielle ou la réduction des coûts. De ce fait, vous avez raison, la question « à qui appartient le sujet de la transformation numérique ? » se pose bien.

Nous sommes dans un cas très différent des transformations fonctionnelles d'il y a quinze ans. Les sujets, à l'époque, étaient très délimités, avec des objectifs également très clairs, comme l'optimisation des coûts. La responsabilité de chaque projet était, à l'époque, évidente.

Sur la transformation numérique, nous avons vu tous les modèles. Bien entendu, l'idéal est le pilotage par le haut avec le PDG qui devient le pilote enthousiaste de cette transformation. Cela a été le cas chez Burberry ou Starbucks.

Si la transformation est focalisée sur un point précis, c'est la direction en charge de ce point qui va devenir le pilote. Typiquement, si la focalisation se fait sur l'expérience client, ce sera le marketing. D'autres modèles existent et peuvent être pertinents.

Mais, dans tous les cas, il est indispensable d'avoir une gouvernance serrée. Et il est impossible de réaliser et de réussir une transformation numérique sans le DSI. Quand on essaie, on va toujours droit à l'échec. Cela dit, il y a bien un besoin de changer les approches et les modes de collaboration entre métiers et DSI.

CIO : Ce n'est pas un discours universel...

Didier Bonnet : En effet, certains éditeurs SaaS -par exemple- vont voir les métiers avec la promesse de ne pas travailler avec la DSI. Mais c'est un mensonge !

Après, tout dépend de ce que l'on entend par « DSI ». Il est parfois possible de scinder l'IT en deux, avec une notion d'« IT à deux vitesses » : d'un côté l'IT traditionnelle, de l'autre l'IT digitale agile, parfois sous le contrôle d'un Chief Digital Officer voire du marketing.

Parfois, le CDO est un facteur d'accélération. Parfois, on le voit dans le rôle d'un arbitre entre marketing et DSI qui se battent . Dans ce cas, il arrive que la bataille à deux DSI/marketing devienne une bataille à trois CIO/CMO/CDO.

Pour faire comprendre de quoi il s'agit, lorsque l'on parle de transformation numérique, de plus en plus d'entreprises emmènent tout leur comité exécutif visiter quelques start-

up. La prise de conscience est alors généralement plus forte.

CIO : Les entreprises sont-elles toutes menacées par la révolution digitale si elles échouent à profiter de ses opportunités ? Peut-on espérer « passer entre les gouttes » ?

Didier Bonnet : Dans un premier temps, sans doute. Mais c'est bien une question de temps. Certaines entreprises ont raté le virage numérique dans un secteur encore protégé ou en forte croissance avec une concurrence également en retard. Mais l'exemple d'Uber démontre qu'une entreprise peut surgir à tout moment et imposer de nouveaux standards d'expérience client en utilisant le numérique.

Le deuxième risque est opérationnel. En effet, le numérique permet de baisser les coûts et d'accroître la performance. Si une entreprise a optimisé sa performance grâce au numérique, elle sera plus profitable que ses concurrents qui ne l'ont pas fait. Ceux-ci seront donc rapidement en difficulté.

CIO : Pouvez-vous nous expliquer en quoi la transformation numérique impacte aussi l'entreprise en interne, notamment sur le management des équipes ?

Didier Bonnet : C'est là aussi un point très important. En effet, l'expérience client, c'est le côté sexy de la transformation numérique, un arbre qui cache la forêt. Or, dans « transformation numérique », il y a « transformation », donc changement. Il faut donc, comme dans tout changement, faire évoluer les hommes et changer les méthodes managériales. Les méthodes militaires verticales de jadis ne sont plus appropriées.

Les managers intermédiaires souffrent dans ce passage au management collaboratif, c'est à dire un management nettement plus horizontal. Il en résulte un certain malaise managérial.

Enfin, les prises de décision sont de plus en plus basées sur l'information analysée. Il faut donc des managers aptes à nager dans les données et, surtout, à manager de façon plus transparente. Auparavant, il fallait choisir entre la direction centralisée autoritaire et la délégation flexible au terrain. Aujourd'hui, avec le numérique, on peut très bien concilier une certaine liberté et une grande flexibilité au terrain, au plus près des clients, tout en supervisant au niveau central.

Plus généralement, on parle beaucoup d'entreprise numérique, mais on en est véritablement au début. Les modèles managériaux vont encore beaucoup évoluer.

CIO : Investir, convaincre la direction générale et le comité exécutif, inciter et accompagner le changement, motiver les collaborateurs à épouser la révolution numérique... Tout cela suppose de pouvoir montrer un retour sur investissement, même non-financier. Comment peut-on le prouver et le mesurer ?

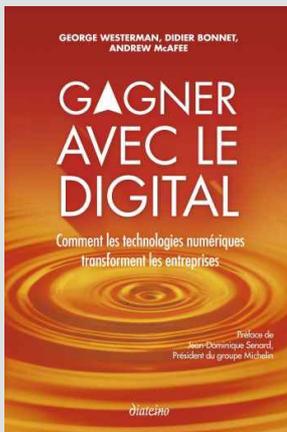
Didier Bonnet : La transformation se fait dans la durée et c'est une vraie difficulté. Il est très compliqué de démontrer quelque chose sur des temps brefs, comme celui d'un exercice annuel ou, pire, d'un *quarter*. Des éléments comme la croissance de l'engagement client sont difficiles à mesurer : nous commençons tout juste à définir des indicateurs-clés (KPI) pour l'étudier. Si le Big Data est bien mis en oeuvre, c'est plus facile, même si tout ce qui relève de l'expérience client reste compliqué à étudier.

A l'inverse, pour la partie opérationnelle, il est plus facile de calculer un impact sur les coûts. Nous pensons donc que, dans les années à venir, ces types de projets de transformation numérique vont prendre le pas sur ceux concernant l'expérience client,

simplement parce que leur rentabilité est plus simple à calculer. Un bon exemple est la refonte des back-offices bancaires.

Mais nous avons la conviction d'un impact financier évident. Dans le cadre de notre recherche, nous avons cherché une corrélation entre les niveaux de maturité numérique et les résultats financiers. Et ces liens existent. L'exemple de Burberry est d'ailleurs particulièrement parlant puisque l'entreprise a fortement remonté ses résultats.

A propos de l'ouvrage



Gagner avec le Digital vient d'être publié par les éditions Diateino. Il s'agit de la traduction d'un ouvrage en américain, *Leading Digital : Turning Technology into Business Transformation*, publié en 2014 par Harvard Business Review Press. Cet ouvrage est issu d'un programme de recherche ayant analysé comment 400 entreprises traditionnelles ont réussi leur transformation numérique, comme Nike, Pernod Ricard, Pages Jaunes et Lloyds Banking Group.

Après avoir défini en quoi consistait la maîtrise du numérique, l'ouvrage déroule les clés de cette révolution : l'expérience client, la refonte des processus, la transformation des modèles économiques... La deuxième partie s'attache au *comment faire?*. Pour cela, elle se base sur des exemples concrets. Les grandes leçons sont tirées de ces exemples dans la dernière partie.

Les trois auteurs sont chercheurs au MIT. En effet, Didier Bonnet dirige le programme de recherche conjoint de Capgemini Consulting et du MIT Sloan School of Management, Center for Digital Business. George Westerman est chercheur au sein de cet institut co-fondé par Andrew McAfee.

La grande crainte vis-à-vis de tels ouvrages de chercheurs et de consultants est de se retrouver avec un gloubi-boulga de concepts peu exploitables. Or force est de constater que celui-ci est orienté sur des leçons concrètes et tire des conclusions pragmatiques. Le fait qu'il soit construit à partir de retours d'expériences y est sans doute pour quelque chose.

Gagner avec le digital : comment les technologies numériques transforment les entreprises, par George Westerman, Didier Bonnet et Andrew McAfee - Préface de Jean-Dominique Senard, président du Groupe Michelin (Editions Diateino, 318 pages, 26 euros)

[Extrait exclusif de l'ouvrage \(PDF, 2,5 Mo\)](#)

[Pour acquérir l'ouvrage chez l'éditeur](#)

Bertrand Lemaire
Rédacteur en chef de CIO

Frédéric Augier (Nexity) : « nous remettons de l'humain par le numérique »



Portant le titre de directeur du digital du groupe Nexity, Frédéric Augier est à la fois DSI au sens traditionnel et responsable de la transformation numérique.

Frédéric Augier est directeur du digital du groupe Nexity, fonction qui regroupe la DSI traditionnelle et la transformation numérique. Il détaille ici sa stratégie et son approche du numérique qui permet, peut-être paradoxalement, de remettre de l'humain dans les relations du groupe avec ses clients et partenaires mais aussi dans la collaboration interne.

CIO : Quels sont les métiers concernés par le digital mobile chez Nexity ?

Frédéric Augier : Il s'agit essentiellement de quatre métiers. Tout d'abord, évidemment, il y a les commerciaux, tant B2B (peu nombreux) que B2C. Mais c'est aussi le cas des conducteurs de chantiers, des développeurs fonciers (qui cherchent de nouveaux terrains) et des gestionnaires d'immeubles (pour les visites sur places).

Tous sont dotés d'applications mobiles sur des tablettes PC et des smartphones. Nous avons choisi comme tablette la Surface Pro avec clavier détachable, ce qui est pratique pour la prise de photo comme pour les actions purement tactiles.

CIO : Et pas d'ordinateur portable ?

Frédéric Augier : Non. Pour nous, deux terminaux permettent un bon équilibre. Le smartphone est pratique, maniable et sert à téléphoner (usage qu'il ne faut pas oublier). La tablette est plutôt dédiée aux opérations nécessitant un plus grand écran, notamment pour partager une visualisation avec un client.

Les applications sont en mode SaaS mais permettent de travailler en mode déconnecté si besoin, une synchronisation s'effectuant lorsque la connexion est rétablie. Côté

métier, cela permet notamment de créer des comptes-rendus de visites avec une signature numérique horodatée des clients. Ceux-ci reçoivent le document par e-mail et plus sous forme de papier.

CIO : Quel est l'apport de cette disparition du papier ?

Frédéric Augier : La dématérialisation n'est pas encore totale mais, d'ores et déjà, les documents signés sont sauvegardés automatiquement dans l'espace du client sur notre site web. L'archivage gagne ainsi en performance et en qualité : il est beaucoup plus facile de retrouver une information électronique que dans des piles de cartons. Bien évidemment, nous économisons des surfaces de stockage. Enfin, le partage collaboratif de l'information est immédiat : chacun a toujours accès aux informations à jour qui le concernent.

CIO : Vous avez choisi de « remettre de l'humain » dans les relations en optant pour les communications unifiées électroniques. N'est-ce pas paradoxal ?

Frédéric Augier : Le métier de l'immobilier amène à s'intéresser à des projets très engageants. La panier moyen de nos clients est de l'ordre de 200 000 euros ! Nos clients ont donc besoin d'être confortés par un contact humain dès que possible. Il s'agit donc d'assurer une prise en charge par un interlocuteur précis et visualisé dès le premier contact : « je vais voir la personne qui va s'occuper de moi ».

Ce degré de réassurance très élevé est nécessaire : un locataire fait un acte tous les quatre ans en moyenne, un propriétaire tous les huit ans. Le click-to-call de notre site web débouche donc sur une vidéo-conférence qui remplace la proximité physique lorsque celle-ci n'est pas possible à l'instant *t*.

Le niveau de service augmente et l'efficacité également. Nous avons mesuré une maximisation de faire aboutir la transaction.

CIO : Dans une migration vers le tout-numérique, il est fréquent que la tablette finisse entre les mains des enfants des collaborateurs pour jouer. Comment avez-vous évité cet écueil ?

Frédéric Augier : Nous ne sommes pas pour la surveillance ou la censure. Nous comptons sur la confiance et la responsabilité de nos collaborateurs. Il y a évidemment des accès Internet non-pertinents sur les terminaux professionnels. Mais cela ne nous pose pas de réel problème.

Par ailleurs, il est inhérent à la phase de changement que certains soient réticents. Mais les anciennes pratiques disparaissent d'elles-mêmes simplement parce que les procédures papier n'existent plus !

Si vous adoptez un management adapté, que vous faites preuve de pédagogie, que les applications sont de qualité (notamment au niveau de la rapidité et de l'ergonomie), les collaborateurs utilisent les outils fournis.

CIO : Au delà des applications sur tablettes, utilisez-vous de la réalité virtuelle ?

Frédéric Augier : Nous avons noué un partenariat avec le site d'annonces immobilières en 3D [Bien'ici](#) qui permet une immersion dans le quartier. Nous avons profité de ce nouveau standard de qualité pour modéliser en 3D nos immeubles et permettre ainsi une circulation dans et autour de ceux-ci.

Nous avons également mis en place un configurateur d'appartement semblable à ce qui

existe dans l'automobile. Il y a donc une mise en perspective immédiate des choix opérés pour chaque appartement en termes de mobilier, revêtements, etc. afin d'éviter le syndrome de l'appartement type. Visualiser les formes et les couleurs constitue une évidente aide à la vente.

Enfin, l'an dernier, nous avons lancé en agences immobilières de notre réseau la visite 3D des logements. Le client dispose ainsi d'un casque Oculus avec une visualisation de retour sur écran pour l'agent immobilier. De ce fait, il n'est plus nécessaire de multiplier le nombre de visites. Ces pré-visites en 3D permettent de cerner les attentes exactes du client en évitant de perdre du temps à rechercher les clés, à se déplacer, etc. Le gain d'efficacité est évident.

CIO : Pour le neuf, le modèle 3D en Autocad existe. Mais pour l'ancien, comment faites-vous ?

Frédéric Augier : Nous avons noué un partenariat avec une start-up, 2VR. Un appareil photo 360° est posé sur un pied dans chaque pièce puis les clichés sont assemblés par l'application. Le relevé est effectué par les agents immobiliers eux-mêmes, sans recours à un photographe ou à un spécialiste technique.

CIO : Plus basiquement, avez-vous réussi à totalement intégré les différents outils de vos collaborateurs, notamment la GRC et la bureautique, en particulier la messagerie unifiée ?

Frédéric Augier : Le projet n'est pas finalisé et devrait s'achever à l'horizon 2017. Notre objectif est de disposer d'une GRC tactile sur les tablettes. Il nous reste encore un peu à travailler sur les applications pour mettre les outils en conformité avec tous les types de métier de notre groupe ainsi qu'avec l'interface tactile.

Actuellement, notre GRC est sur Oracle On demand mais la nouvelle GRC est basée sur Microsoft Dynamics qui va être verticalisée et adaptée à nos besoins exacts. Ce choix permet de lier aisément la GRC avec les outils bureautiques et la communication unifiée.

Ces nouveaux outils garantissent la fluidité de la circulation des informations en interne en associant messagerie instantanée, collaboratif, vidéoconférence interne, réseau social d'entreprise... le tout avec Microsoft Office 365.

A propos de Nexity

Le groupe immobilier Nexity possède six métiers : l'immobilier résidentiel, les services immobiliers aux particuliers, les réseaux et relation client (agences immobilières), les services immobiliers aux entreprises, l'immobilier d'entreprise et enfin le groupe est également ensemblier urbain. Grâce à ses 6300 collaborateurs, il génère un chiffre d'affaires de 2,7 milliards d'euros pour un peu moins de 200 millions d'euros de résultat. Il gère près de 805 000 lots résidentiels et 11,3 millions de mètres-carrés d'immobilier d'entreprise. Son réseau comprend environ 1260 agences.



Pour toute demande concernant CIO.focus :

contact-cio@it-news-info.com

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

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

Tél. : 01 41 97 62 10

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Bertrand Gros

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

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

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

