

CIO vs CDO : et si on enterrait la hache de guerre ?

Et si arrêtaient le petit jeu du chat et de la souris entre des CIO (Chief Information Officer ou DSI en français) qui défendent ce qu'ils considèrent être leurs pré-carrés et des CDO (Chief Digital Officer, soit responsables de la transformation numérique), parfois tentés de développer une informatique parallèle à l'insu (du plein gré) de la DSI ? C'est en somme la conclusion d'une soirée de débats organisée par l'institut G9+, qui réunit 9 groupes technologies de l'information d'anciens de grandes écoles françaises, et le cabinet d'analyse CXP Group. « *La bataille entre CDO et DSI, je l'ai vue dans des conseils d'administration. Et, ayant travaillé dans les médias, où la tentation de faire de l'IT avec une carte bleue est bien réelle, j'ai moi-même un peu péché, attaque Yannick Carriou, un transfuge d'Ipsos qui vient de prendre la tête du CXP. Mais quand on l'a pratiqué, on sait que cette approche appartient à un temps révolu, ne serait-ce qu'en raison des difficultés à passer du prototype au déploiement dans ce schéma.* »

Une transition qui est effectivement revenue comme un leitmotiv dans la bouche des témoins interrogés. Sans même parler de la question sensible de la conformité, pour laquelle le CDO a besoin des compétences de la DSI. En particulier alors que se profile le GDPR, le règlement européen sur les données personnelles qui entre en vigueur en mai prochain.

Pour Pierre Pezziardi, le responsable des start-ups d'Etat placé auprès de Secrétariat général à la modernisation de l'action publique (SGMAP), les projets d'innovation n'en doivent pas moins être menés à l'extérieur de la DSI, par de petites équipes autonomes associées à de fortes contraintes de temps (pour aboutir par exemple à une première version au bout de 6 mois). « *Sinon, les dirigeants IT sont invariablement prisonniers d'injonctions paradoxales. On leur demande d'innover, mais cette innovation va inmanquablement perturber la production, qui reste le cœur de leur mission, ajoute Pierre Pezziardi. Il faut donc bien créer deux territoires, avec d'un côté les DSI qui privilégient la sécurité et la conformité aux règles (compliance), et de l'autre les barbares, les entrepreneurs. Le CDO doit trouver un accord avec sa direction générale lui permettant de déployer l'innovation quitte à perturber, parfois, la relation client, à cannibaliser des activités existantes ou à créer un risque juridique.* » Mais, malgré cela, la transition permettant de ramener l'innovation dans le SI doit être pensée d'emblée, par le couple CDO-CIO. « *Il faut imaginer ce processus comme un flux entre l'innovation radicale et les cœurs de système* », résume Pierre Pezziardi.

« Start-ups : pas des pirates, juste des corsaires »

Selon ce dernier, le cas de Pole Emploi est emblématique de ce fonctionnement, avec une poignée de start-ups (dont La Bonne Boîte, pour recommander les sociétés à qui envoyer des candidatures spontanées, et Mes-Aides, un simulateur de droits) et une DSI en passe d'être transformée par les méthodes agiles. « *Une première équipe produit (au sens Devops du terme, intégrant donc développement et production, NDLR) a été mise en place au sein de la DSI pour gérer les interfaces avec les applications innovantes, l'idée étant de mettre en face des start-ups, et de leur fonctionnement très agile, des équipes moyennement rapides* », détaille l'ancien d'Octo Technology. « *Les start-ups ne sont pas des pirates, juste*

des corsaires ayant un mandat précis ». Dans ce schéma, la DSI se positionne en facilitateur de l'innovation, selon Pierre Pezziardi, en ouvrant l'accès aux données et en favorisant la réutilisation des services, via l'emploi d'API.

Si le constat de Pierre Pezziardi sur la nécessité de créer des 'poches d'innovation' est partagé, les modalités de leur mise en œuvre restent discutées. « *Il n'existe pas un modèle écrit qui fonctionne partout ; car tout dépend des entreprises et des hommes, explique Yves Tyrode, le directeur général en charge du digital à la BPCE et ancien CDO de la SNCF. Au sein de la BPCE, nous sommes parvenus à la conclusion que ce sujet devait être porté par deux têtes, le DSI et moi.* » Concrètement, au sein de la DSI de la banque, a été créée une Digital Factory regroupant toutes les activités numériques en lien avec le client et les données (soit l'outil de production dans la finance). « *Je ne crois pas à un modèle créant un clivage entre des gens opérant les services et ceux créant les services de demain, reprend Yves Tyrode. Car la performance opérationnelle des services se mesure de bout en bout, un modèle où on isole des collaborateurs pour les laisser en charge de ce sujet indépendamment du reste n'est pas vertueux.* » Et de dénoncer toute stratégie qui reviendrait à isoler des « *soutiers gérant des serveurs appelés à migrer dans le Cloud* ».

CDO + DSI : « une expérience de schizophrénie »

Une ligne sur laquelle on retrouve Yves Le Gélard, directeur général adjoint, CIO et CDO du groupe Engie. « *Avec l'irruption du digital, les équipes historiques de la DSI ont une occasion de sortir de la cave. D'abord en s'occupant de la sécurité, un sujet que la famille du digital connaît mal. Ensuite, leur permettre de s'impliquer sur ces nouveaux sujets leur offre un moment d'espoir après 15 années de relégation où il n'a été question que d'outsourcing, de déménagement en banlieue ou de coupes budgétaires récurrentes. Des dizaines, des centaines de collègues de la DSI se sont passionnés pour les nouveaux sujets : la mobilité, le Big Data, l'IoT* ». Bref, une chance de faire rebondir une carrière qui stagnait pour nombre d'informaticiens. D'autant que, comme l'explique Barthélemy Longueville, le CDO de Vallourec, les compétences des informaticiens sont bien utiles dans le contexte des projets digitaux : « *Il ne faut pas confondre l'organisation et les individus ; les informaticiens connaissent très bien la donnée* », relève-t-il. La donnée qui est, qu'on le veuille ou non, le « *gros sujet* », comme le dit Yves Tyrode.

Si la DSI a donc un rôle clef à jouer, y compris pour certains dès l'amont de initiatives dans le digital, cumuler les deux responsabilités – faire tourner l'existant tout en inventant la suite – n'est pas forcément de tout repos. Comme l'explique Yves Le Gélard, qui est précisément dans ce cas : « *je vis une expérience passionnante de schizophrénie* », ironise-t-il. Avec deux organisations fonctionnant à des rythmes différents et des injonctions forcément paradoxales de la part du Comex ou de la direction générale. Mais d'ajouter que ce fonctionnement a aussi permis de faire entrer la DSI dans une nouvelle logique calendaire, avec des livraisons tous les 90 jours. « *C'est un apport de l'expérience digitale à l'informatique* », dit le DSI et CDO.

350 POC : « ça suffit ! »

Chez Keolis, une filiale de la SNCF offrant des services de mobilité aux collectivités, Laurent Kocher, avec son titre de directeur exécutif marketing, innovation et services, cumule également les deux casquettes. Mais dans une organisation un peu particulière : « *il s'agit d'un modèle en T, qui combine une organisation horizontale regroupant le marketing, le digital, l'innovation et la DSI et une organisation*

verticale hébergeant les nouvelles activités, y compris leur compte d'exploitation », détaille le dirigeant. Pour qui, la priorité des grands groupes, confrontés à la concurrence de nouveaux acteurs, doit être la vitesse : « nous devons changer nos modalités d'innovation », résume Laurent Kocher.

Une priorité qui explique la volonté des organisations de trouver un nouveau modus vivendi entre CDO et CIO, car de leur articulation dépend la capacité des entreprises à amener l'innovation sur le marché, à passer des prototypes à la production. « Il faut changer des POC (proof-of-concept, NDLR), lance Yves Le Gélard. Il y a 18 mois, nous en avons recensé 350 au sein du groupe ! Et nous avons dit stop. Spontanément, les ingénieurs adorent jouer avec les dernières technologies sur le budget gommés et crayonnés. Mais ce qui compte, et ce qui est le plus compliqué, c'est le passage à l'échelle mondiale. » Une tâche qui, précisément, intéresse moins les ingénieurs, selon le dirigeant d'Engie. Même si elle conditionne la poursuite des investissements de l'entreprise dans l'innovation...

Sortir les start-ups de la logique des achats

Amener rapidement des produits et services innovants sur le marché signifie aussi, pour la quasi-totalité des grandes entreprises, entrer dans une logique d'innovation ouverte, en impliquant des partenaires technologiques ou des start-ups. « Je ne crois pas qu'une banque puisse naturellement produire de l'innovation de rupture, dit ainsi Yves Tyrode (BPCE). Nous devons nous entourer d'un écosystème et entrer dans une logique d'entreprise plateforme. » Sauf que travailler avec des start-ups impose également de revoir les processus en vigueur dans la plupart des grands groupes. « Si on tente de faire rentrer les start-ups dans la logique des achats, ça ne fonctionnera pas, illustre Laurent Kocher (Keolis). La relation client-fournisseur classique consiste, pour un donneur d'ordre, à pousser le risque vers le fournisseur : avec une start-up, ça n'a aucun sens. » Rien ne sert en effet d'avoir un contrat blindé si le fournisseur n'a pas les reins suffisamment solides. Mais ça, tout DSI ne le sait déjà que trop bien.

A lire aussi :

[Jean-Pierre Corniou : « La cohabitation entre DSI et CDO est un dysfonctionnement »](#)

[Le plus grand risque de sécurité pour les DSI ? Les PDG !](#)

[Les 7 objectifs du DSI en charge de la transformation digitale \(tribune\)](#)

Photo : The Library of Congress via [Visual Hunt](#) / [No known copyright restrictions](#)