

## ÉDITORIAL

# Clusters du numérique

Par Philippe Rosé

S'il est un biais cognitif que l'on doit connaître, c'est celui de Dunning-Kruger, car nous le subissons de plus en plus. Aussi appelé effet de surconfiance, il s'agit d'un biais cognitif selon lequel les moins qualifiés dans un domaine surestiment leurs compétences. On l'a déjà observé à grande échelle lors des coupes de monde de football (pour les compétences en matière de sélection des joueurs), mais c'est sans grandes conséquences... On l'a également subi à l'occasion de la crise sanitaire, lorsque des milliers d'infectiologues amateurs se sont exprimés sur ce qu'il convenait de faire ou de ne pas faire. Avec des conséquences plus gênantes, telles que la diffusion de fausses informations. Dans les entreprises aussi, on rencontre de nombreux cas de personnes atteintes de ce syndrome, notamment vis-à-vis des technologies et du numérique. Avec des conséquences qui peuvent être très significatives, à la fois sur les plans stratégique (se tromper de cible), technologique (implémenter des technologies qui se révèlent être, à terme, des impasses), financier (budgets gaspillés) et organisationnel (avec un *Shadow IT* mal maîtrisé et dont les DSI doivent corriger les travers). A l'image des clusters de coronavirus, qu'il faut identifier au plus tôt pour les éradiquer et diminuer le R0 (taux de reproduction des maladies infectieuses qui doit être inférieur à 1), discerner les clusters de surconfiance serait tout aussi pertinent pour, au moins, diminuer le taux R0 de transmission des idées fausses sur le numérique... ♦

## SOMMAIRE

- **Sourcing** - Comment reconnaître un fournisseur en déclin
- **Stratégie** - Maîtriser les meilleures pratiques managériales pour créer de la valeur
- **Tendances** - Sécurité : ce que la crise sanitaire va changer
- **La chronique d'Olivier Séhiau** - Folamour des data

## INNOVATION

# Relations entre les grands groupes et les start-up

Selon le baromètre 2020 publié par Le Village by CA et CapGemini, 56 % des start-up et 53 % des grands groupes ont vu leurs projets de collaboration mis en pause pendant la crise du Covid. 29 % des grands groupes se sont recentrés sur leur cœur de métier. Les trois-quarts citent l'innovation en matière d'expérience client comme prioritaire pour la collaboration avec les start up, alors que pour 82 % des start-up c'est l'augmentation du chiffre d'affaires qui prime. La rapidité reste un enjeu majeur : un passage à l'échelle rapide des solutions représente le plus fort enjeu dans la collaboration. Une quasi unanimité de start-up (96 %) et les trois quarts des grands groupes (75 %) trouvent ces délais trop longs.

Point positif, les priorités se sont déplacées pour les deux types de répondants. Aujourd'hui le choc des cultures ou l'innovation, en tant que telle, ne constituent plus des freins essentiels de la collaboration. Le simple POC rémunéré se voit remplacé par la réalisation de solutions industrialisées et à l'échelle, impliquant des relations plus complexes. De même, la relation a évolué vers un modèle de co-construction dans lequel les start-up, véritables partenaires, vendent plus rapidement aux grands groupes (répondant ainsi à leur priorité de chiffres d'affaires) et font évoluer leur produit ou solution à la faveur de cette collaboration. Pour Seddik Jamaï, directeur du secteur fintech chez Capgemini Invent, « sur le court terme, l'ensemble des acteurs de la chaîne de l'innovation se focalisent sur leurs priorités immédiates : la continuité de l'activité et du service pour les grands groupes et les opportunités business et la trésorerie pour les start-up. Sur un plus long terme, la réduction des échanges avec les start-up et de la prospection pourrait retarder la mise en œuvre des futurs projets. Or, écarter l'innovation des priorités d'un groupe peut constituer une erreur stratégique. » ♦

## ◆ Comment reconnaître un fournisseur en déclin

Par Philippe Rosé

En matière de relations fournisseurs, il est toujours prudent d'anticiper ce qui peut l'être. Hélas, souvent, les ennuis surgissent plus ou moins brusquement alors que certains signaux faibles auraient pu être exploités pour mieux se préparer. Comment reconnaître un fournisseur en déclin avant qu'il ne soit trop tard. Quels sont les critères à surveiller ?

**D**éclin : « État de ce qui diminue de valeur, de grandeur, d'éclat, de puissance. » Cette tendance s'applique aussi aux fournisseurs IT. Anticiper le déclin d'un fournisseur est indispensable, car les conséquences peuvent être graves, voire dramatiques pour les entreprises. Rappelons que, selon les statistiques d'Altares, 851 entreprises du secteur IT ont fait l'objet de défaillances en 2019 (816 en 2018), les deux-tiers ont même été liquidées, les autres étant en procédure de sauvegarde ou de redressement judiciaire. Au premier trimestre 2020, il y a eu 202 défaillances d'éditeurs de logiciels et de sociétés de services (plus de deux par jour). C'est stable sur un an, mais on peut pressentir que la crise sanitaire et économique va accentuer leur nombre en 2020 et au-delà. La proportion de liquidations judiciaires est passée de 68 % en 2019 à près de 75 % au premier trimestre 2020.

On peut ainsi identifier six types de risques, dont une anticipation contribue à atténuer les conséquences dommageables :

- ◆ Le risque financier, s'il faut réinvestir avec d'autres fournisseurs pour rester à l'état de l'art.
- ◆ Le risque technologique, en cas d'obsolescence significative, faute d'investissement en R&D du fournisseur.
- ◆ Le risque fonctionnel, lorsque la solution n'est plus mise à jour, par exemple pour les évolutions réglementaires.
- ◆ Le risque pour le DSI, qui peut perdre son poste pour n'avoir pas su anticiper ce qui pouvait l'être.
- ◆ Le risque pour l'entreprise, par une désorganisation opérationnelle.
- ◆ Le risque systémique, en cas de rupture dans la chaîne de sous-traitance.

Les critères que nous vous proposons doivent toutefois être maniés avec précaution. D'une part parce qu'il faut tenir compte du contexte, d'autre part parce qu'ils interagissent entre eux. Il faut donc privilégier une analyse globale et approfondie avant d'être certains que le fournisseur se positionne dans une spirale descendante. Mais ces éléments agissent comme des signaux d'alerte qui invitent à aller plus loin.

### **L'accumulation de poussières : le site Web n'est plus mis à jour régulièrement**

Selon une étude d'IDG, 79 % des DSI téléchargent au moins un document sur le site d'un fournisseur pendant le processus

de décision d'achat. C'est la première source d'informations, avec les livres blancs et les commerciaux. La qualité d'un site Web et le rythme de sa mise à jour sont donc cruciaux pour un fournisseur qui veut séduire un maximum de clients. Il est possible de mesurer le degré de proximité d'un fournisseur avec ses clients, en utilisant par exemple la grille d'analyse des *Ratings Best Practices*. Selon Gartner, dans leur processus d'achat de solutions, les DSI privilégient les avis d'experts externes et d'analystes, les retours d'expériences, les documentations techniques et les livres blancs. Ils s'informent beaucoup moins via les blogs des fournisseurs.

**L'indicateur à surveiller** : les dates de mises à jour des derniers documents (cas clients, livres blancs, annonces produits...).

**La source à privilégier** : la partie actualités du site Web du fournisseur.

**La bonne pratique** : visiter régulièrement le site Web du fournisseur.

### **L'écran de fumée : il fait semblant de recruter**

C'est une technique classique, mais certains peuvent en abuser pour montrer qu'ils sont dans une phase de croissance : passer des annonces pour des postes qui ne seront jamais pourvus. Dès lors qu'il y a un écart entre la fréquence de cette pratique et la situation de l'entreprise telle quelle est perçue par ailleurs, par exemple en interne, via les commerciaux ou les concurrents, il y a lieu de se méfier. La multiplication des annonces de recrutement peut également être le signe d'un turn-over trop élevé dans les équipes (de commerciaux, de développeurs, de support...)

**L'indicateur à surveiller** : la fréquence de publication d'une annonce pour un même poste.

**La source à privilégier** : le réseau de revendeurs, les consultants.

**La bonne pratique** : créer une alerte Google avec les bons mots-clés.

### **La prévision presque autoréalisatrice : il achète des commentaires élogieux d'analystes**

On voit régulièrement fleurir des études ou des notes d'analystes issus de cabinets peu ou pas connus pour vanter

tel positionnement innovant d'un fournisseur, sa capacité à répondre aux besoins de ses clients, la qualité de ses produits « unanimement plébiscitée »... C'est assez facile d'acheter ce genre de prestation, pour peu qu'on ait le budget nécessaire bien sûr. La plupart des cabinets d'analystes deviennent très accommodants face à un chèque conséquent. Tout comme les groupes de presse se gardent généralement de toute critique négative vis-à-vis de leurs plus gros annonceurs.

**L'indicateur à surveiller** : les noms et la réputation des cabinets d'analystes.

**La source à privilégier** : les études mentionnant le fournisseur et le type de commentaires associés.

**La bonne pratique** : repérer les commentaires et le vocabulaire trop élogieux dans les études.

### ***Le recentrage technique : il ne communique plus sur ses clients et n'organise plus d'événements***

L'un des critères de mesure de la proximité d'un fournisseur avec ses clients réside dans la mise en avant des clients par rapport aux communications très centrées sur la technique. On constate encore que beaucoup de fournisseurs se focalisent sur les caractéristiques de leurs produits, mais oublient de parler de leurs clients. Il faut un équilibre entre ces deux univers de communication. L'un des signes du déclin est la forte diminution de la part des clients dans la communication, par contraste avec ce qui se pratiquait auparavant, cela indique que les clients rechignent à faire part de leur témoignage, peut-être parce que leur degré de satisfaction a diminué.

**L'indicateur à surveiller** : le nombre de nouvelles références clients.

**La source à privilégier** : la partie « clients » du site Web.

**La bonne pratique** : s'abonner aux newsletters du fournisseur.

### ***La paresse éditoriale : les contenus s'appauvrissent***

La tentation est grande, en période de crise, de recycler les contenus qui existent déjà, pour en prolonger la durée de vie. Cela peut être le signe d'une stratégie réfléchie et cohérente, mais aussi un indice de restrictions budgétaires. On voit ainsi des éditeurs diffuser, en 2020, des contenus présentant des chiffres d'études de marché qui datent de plusieurs années sans que personne ne se pose la question de leur pertinence, ce qui peut être contre-productif. Il en est de même des blogs,

que beaucoup de fournisseurs ont lancé, mais qu'ils peinent à mettre à jour avec une bonne régularité.

**L'indicateur à surveiller** : la diversité des contenus (livres blancs, cas clients, points de vue d'expert, fiches produits, blogs...).

**La source à privilégier** : la date de publication d'un contenu (pour les livres blancs ou les études, c'est généralement écrit en petits caractères à la fin du document).

**La bonne pratique** : repérer la fréquence de mise à jour du blog du fournisseur. En général, elle diminue avec le temps.

### ***Le coup de frein technologique : la publication des roadmaps se raréfie***

En principe, un éditeur publie régulièrement la *roadmap* de ses solutions, de manière à fournir une visibilité à ses clients sur sa vision, ses investissements et son approche en terme d'innovation. Lorsque le délai entre deux *roadmaps* s'allonge, cela peut être le signe d'un relâchement dans les investissements de recherche et développement.

**L'indicateur à surveiller** : l'écart moyen entre deux *releases* de logiciels.

**La source à privilégier** : les commerciaux.

**La bonne pratique** : interroger régulièrement les commerciaux sur les perspectives à moyen terme. Attention aux réponses évasives...

### ***La valse des interlocuteurs : le turnover des commerciaux et des consultants augmente***

Le fait de pressurer les équipes commerciales avec des objectifs financiers trop ambitieux conduit généralement à des démissions en chaîne, ainsi que des conditions salariales déséquilibrées par rapport au marché ou à la concurrence. Le taux de renouvellement rapide est le signe d'un malaise et d'un manque de confiance dans la pérennité du modèle. De même, un changement trop fréquent de consultants sur une mission, non justifié par des considérations de compétences ou des évolutions de besoins, peut traduire des difficultés.

**L'indicateur à surveiller** : le nombre moyen d'interlocuteurs pour un même fournisseur.

**La source à privilégier** : les collègues en interne, les clubs utilisateurs.

**La bonne pratique** : questionner régulièrement les commerciaux

### Les critères pour mesurer la proximité client d'un fournisseur

Critère	Poids/100	Justification
Site Web en français	8	Démontre une présence locale significative
Mentions légales	1	L'identification de la structure juridique en France est indispensable pour le suivi des relations contractuelles
Référencement naturel sur le nom	1	Révèle la notoriété de l'éditeur
Rubrique actualités/presse	5	Traduit l'activité de l'éditeur et sa stratégie
Mise à jour régulière	3	Les sites non mis à jour doivent inciter à la prudence
Newsletter	2	Utile pour connaître les nouveautés produits et les nouveaux clients
Revue de presse	1	Montre que l'éditeur communique de façon régulière
Fiches produits	5	Indispensable pour avoir un aperçu des solutions
Où acheter ?	2	Permet de valoriser le réseau de distribution
Contact France	4	Facilite le premier contact commercial
Interaction tchat	4	Une fonctionnalité de plus en plus proposée par les éditeurs, utile pour éclaircir certains points avant d'aller plus loin
Présence sur les réseaux sociaux	2	Témoigne d'un dynamisme commercial
Publication de livres blancs	5	Démontre la connaissance des technologies et/ou des problématiques métiers
Contenus sur des blogs	4	Mise en avant des expertises de l'éditeur et de ses équipes
Organisation de Webinars-Webcasts	4	Utile pour approfondir les fonctionnalités d'une solution
Organisation d'événements	6	Traduit la volonté de renforcer les liens avec la communauté des décideurs IT
Publication de contenus métiers	8	Accentue le positionnement de l'éditeur face à des besoins métiers spécifiques
Points de vue d'analystes	4	Ils confortent la légitimité de l'éditeur
Actualités sur les clients	4	Montre la capacité de l'éditeur à faire témoigner ses clients, a priori satisfaits des solutions mises en œuvre
Références clients	8	Révèle que la solution atteint un certain degré de maturité sur le marché
Cas clients détaillés	10	Les études de cas sont incontournables pour valoriser la solution, selon le principe que ce sont les clients qui en parlent le mieux
Cas clients accessibles sans formulaire	1	Créer une série d'obstacles pour accéder à l'information (création de compte, formulaire trop détaillé...) fruste l'internaute et peut se révéler contre-productif pour l'éditeur
Existence d'un club utilisateurs	8	Atteste qu'une communauté de clients existe, ce qui rassure les prospects

Les notes pondérées, selon les trois catégories, sont transformées en lettres, selon la grille suivante : A (8 à 10) ; B+ (7 à 7,9) ; B (6 à 6,9) ; C+ (5 à 5,9) ; C (4 à 4,9) ; D+ (3 à 3,9) ; D (moins de 3).

ou les consultants sur leur moral et leur engagement vis-à-vis de leur employeur.

**La perte de confiance : les dirigeants vendent une partie de leurs actions**

Cette information concerne les entreprises cotées en bourse et, pour les fournisseurs américains, elle est relativement facile à obtenir, avec la base de données Edgar de la SEC (*Securities & Exchange Commission*). Lorsqu'un dirigeant se désengage, c'est le signe de changements à venir, par exemple cession d'actifs, acquisition, ou perspectives de résultats trimestriels plus mauvais que prévu.

**L'indicateur à surveiller** : les déclarations obligatoires pour les sociétés cotées, plus faciles à obtenir pour les fournisseurs américains.

**La source à privilégier** : la base de données Edgar de la SEC ([www.sec.gov](http://www.sec.gov)) et les documents 10-Q.

**La bonne pratique** : vérifier à chaque échéance trimestrielle les mouvements de titres (surtout les ventes, qui traduisent une perte de confiance).

**La priorité au court terme : les opérations de discount se multiplient**

Comme pour tout commerce, la période des soldes peut se révéler une bonne affaire, mais si elle se systématisait, c'est que la priorité est donnée au court terme. Autrement dit à l'embellissement des comptes du prochain trimestre pour remplir les objectifs qui sont difficiles à atteindre.

**L'indicateur à surveiller** : les remises consenties au-delà du raisonnable.

**Comment mesurer le degré de proximité d'un fournisseur avec ses clients**

Nous avons retenu 23 critères (voir tableau page 4) discriminants pour mesurer le degré de proximité d'un fournisseur avec ses clients, à partir du contenu de son site Web. Ces critères sont regroupés en trois catégories (qualité du site/diversité des contenus/modes de communication), qui donnent lieu à une note sous forme de lettres. Ainsi, par exemple, un éditeur noté ABC dispose d'un site plutôt ergonomique, mais avec des contenus insuffisants et une communication sur/vers les clients relativement pauvre. ♦

**La source à privilégier** : les remises faites à d'autres DSI pour des solutions ou des prestations similaires.

**La bonne pratique** : toujours se souvenir de l'adage : « *Quand c'est trop beau pour être vrai, c'est que c'est trop beau pour être vrai.* »

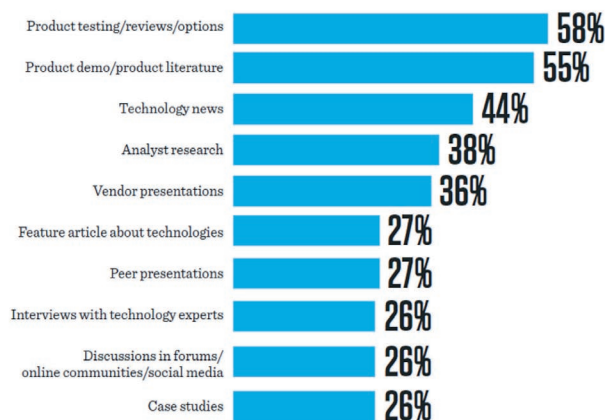
**La réduction des coûts : la qualité du support diminue**

Dans les stratégies de réduction de coûts des éditeurs de logiciels, ceux liés au support ont deux avantages : d'une part, ils ne concernent a priori que les clients qui ont déjà signé, donc déjà captifs. D'autre part, ce sont des coûts relativement invisibles pour l'extérieur, notamment pour les prospects, souvent plus focalisés sur les fonctionnalités d'une solution logicielle.

**Achats IT : ce que plébiscitent les DSI**

Dans le processus d'achat de solutions ou de prestations IT, les DSI privilégient les tests de produits, les avis publiés par des tiers et les points de vue d'analystes, selon une étude américaine d'IDG. Les présentations commerciales des fournisseurs et les retours d'expériences arrivent relativement loin derrière. Les DSI apprécient particulièrement lorsque les fournisseurs affichent transparence et honnêteté, respectent le temps des DSI, connaissent les enjeux métiers et proposent des contenus pertinents. ♦

**Les éléments privilégiés dans le processus d'achat des DSI**



Source : *Expanding Number of Tech Influencers Raises the Bar for Content Marketers*, IDG.  
Lien : <https://resources.idg.com/download/white-paper/2019-customer-engagement>

**L'indicateur à surveiller** : le délai de réponse après l'émission d'un ticket.

**La source à privilégier** : les utilisateurs ou les collaborateurs de la DSI.

**La bonne pratique** : calculer un temps moyen de réponse adapté à l'entreprise et le comparer au taux moyen indiqué par le fournisseur (s'il existe).

### **Les stratégies personnelles opportunistes : le Top management change fréquemment**

Quel que soit le secteur, lorsque le management change trop fréquemment, c'est le signe qu'au moins trois problèmes sont sous-jacents. D'abord, des divergences de vues sur la stratégie. Elles rejailliront inévitablement sur les clients, surtout si un revirement dans ce domaine conduit à l'abandon de lignes de produits ou de compétences. Ensuite, c'est le signe que le fournisseur sera peut-être absorbé par un autre. Cela aboutit généralement à une démotivation des équipes (commerciales, de consulting, du support, de développement...) et des partenaires (revendeurs, intégrateurs...), contexte qui n'est jamais favorable pour les clients.

Enfin, cela peut être le signe que la direction générale pratique des stratégies personnelles opportunistes : autrement dit, ce sont des profils de dirigeants qui utilisent leur réseau et leur CV pour occuper des postes où ils pourront « *gagner plus sans travailler plus* ». Ils peuvent un jour vendre des logiciels financiers, pour le lendemain aller dans une start-up B2C, puis revenir diriger un éditeur de logiciels dans un autre domaine. On les reconnaît à leur parfaite maîtrise de la langue de bois. Ils changent de poste lorsque ceux qui les ont recrutés (pour leur CV ou soi-disant réseau, ou en faisant confiance à un cabinet de chasseur de têtes pressé de recommander des candidats sans trop pousser ses investigations) s'aperçoivent qu'ils se sont fait duper. Heureusement, ces profils sont peu nombreux, mais ils peuvent facilement désorganiser un fournisseur par la démotivation des équipes, des stratégies qui changent régulièrement, voire des pratiques commerciales agressives pour remplir les objectifs.

**L'indicateur à surveiller** : le nombre de DG différents sur une période d'au moins cinq ans.

**La source à privilégier** : les médias, les sites Web des fournisseurs.

**La bonne pratique** : vérifier les profils LinkedIn pour analyser l'historique professionnel des dirigeants : un changement de poste tous les 12-18 mois, voire moins, doit alerter.

### **La comm' pour la comm' : occuper le terrain médiatique**

Tout comme l'absence ou la raréfaction de la communication, la sur-communication peut être le signe qu'un fournisseur est en déclin. Tout comme un nageur en détresse s'agite avant de

couler pour attirer l'attention. La sur-communication se traduit, par exemple, par la multiplication de campagnes d'e-mailing sur des sujets sans beaucoup d'intérêt ou par une présence tous azimuts sur les réseaux sociaux, mais, là encore, avec une stratégie non ciblée.

**L'indicateur à surveiller** : le nombre de communications reçues.

**La source à privilégier** : les newsletters, les comptes Twitter, les pages LinkedIn.

**La bonne pratique** : identifier le changement de thématiques, par exemple lorsque le fournisseur communique moins sur ses clients et davantage sur ses problématiques internes.

### **La fuite en avant : les audits de licences se multiplient**

C'est un grand classique : quand un éditeur de logiciels peine à séduire suffisamment de nouveaux clients, il est tenté d'essorer sa base installée, par exemple en augmentant de façon démesurée ses coûts de maintenance ou, de manière plus agressive, en industrialisant les audits de licences, surtout si des acquisitions successives ont diversifié ses bases installées. Il est bien sûr dans son droit, mais tout est dans la manière de procéder. Ces pratiques se font relativement moins agressives, mais, avec la crise actuelle, cela peut redevenir d'actualité pour les éditeurs les plus fragilisés.

**L'indicateur à surveiller** : la fréquence des audits et les montants de régularisation exigés, avant négociation.

**Les sources à privilégier** : les clubs utilisateurs, le réseau de DSI.

**La bonne pratique** : élaborer une stratégie spécifique pour gérer les audits de licences.

### **Le manque de carburant : les résultats financiers se dégradent**

C'est l'indicateur le plus visible, surtout pour les fournisseurs cotés en bourse : la dégradation régulière des résultats financiers, qui ne s'expliquent pas ou peu par des éléments objectifs (par exemple un effort accru en R&D, une acquisition stratégique qui fait sens pour les clients, un événement imprévisible...).

**L'indicateur à surveiller** : les évolutions du chiffre d'affaires et de la rentabilité.

**La source à privilégier** : les sites boursiers ou [www.societe.com](http://www.societe.com) (qui indique aussi des ratings financiers et les événements juridiques marquants des entreprises). Il existe également des solutions payantes (donc très complètes) de notation des fournisseurs (par exemple Intuiz d'Altares Dun&Bradstreet).

**La bonne pratique** : aller au-delà des simples éléments financiers et consulter régulièrement les documents de référence (pour les sociétés cotées en bourse). ♦

## ♦ Maîtriser les meilleures pratiques managériales pour créer de la valeur

Par Christophe Legrenzi (\*)

Plus que jamais, les dirigeants se doivent d'utiliser ce que la science managériale et les meilleurs experts ont apporté pour repenser les modèles d'affaires, tout en assurant la compétitivité et la pérennité de leurs entreprises. L'ouvrage « *Les 100 meilleures pratiques managériales* », publié par *Best Practices*, fournit les clés pour réussir cette transformation.

La crise inédite du Covid-19 qui nous a frappé, aussi inattendue que brutale, remet la démarche académique et la recherche au centre des débats. Les politiques, ainsi que les plus grands dirigeants, sont démunis face à un tel phénomène et se tournent avec sagesse vers le monde des experts pour trouver les solutions les plus pertinentes. Nous ne pouvons que nous en réjouir face au charlatanisme ambiant, promu par certains vendeurs de rêves qui ont fait déchanter nombre d'entreprises.

Ceci est d'autant plus vrai que la frénésie, voire l'euphorie, technologique qui caractérisait ces dernières décennies, se heurte au fameux paradoxe de Solow. Robert Merton Solow, prix Nobel d'économie 1987, s'est rendu célèbre avec sa phrase : « *Je vois des ordinateurs partout sauf dans les statistiques de la productivité* ». Le message est on ne peut plus clair : où est la valeur de tous ces investissements ? Le paradoxe de Solow a été confirmé trente ans après par deux macro-économistes nobélisables : Larry Summers et Robert Gordon. Cette thèse a été validée récemment en France par une étude de la Fabrique de l'Industrie et de France Stratégies dans le domaine manufacturier, où les investissements en informatique sont bien plus importants que dans les autres pays européens leaders, mais avec des niveaux de productivité inférieurs.

### **Les meilleures pratiques managériales augmentent la compétitivité**

La science managériale a prouvé que la maîtrise des meilleures pratiques et la compréhension des enjeux numériques étaient les deux leviers principaux de la compétitivité actuelle et future de nos organisations.

Pour ne citer que quelques-uns des plus grands experts de la discipline managériale confirmant l'importance et la suprématie des méthodes de gestion :

- ♦ Michael Porter, professeur à *Harvard Business School* (HBS) et auteur de nombreux bestsellers, a affirmé que les entreprises possédant un schéma directeur bien pensé étaient plus performantes que celles qui n'en avaient pas. Mieux, elles montraient des taux de mortalité bien plus faibles. Ces

travaux ont été confirmés depuis lors par de nombreuses études académiques tordant le cou à tous les promoteurs des visions opportunistes et court-termistes.

- ♦ Son homologue à la HBS, Robert Kaplan, expert de la gestion d'entreprise et de la performance, un des pères de l'*Activity Based Costing/Activity Based Management* (ABC/ABM) et de la *Balanced Scorecard*, a lui-même démontré que les entreprises qui maîtrisaient leur gestion et cherchaient des gains de productivité d'au moins 3 à 5 % annuels étaient plus profitables que les autres.

- ♦ Philip Kotler, professeur à la Kellogg School of Management, a démontré que les entreprises leaders d'un secteur innovaient davantage que les autres, en réalisant plus de 50 % de leur chiffre d'affaires sur des produits et services qui n'existaient pas il y a cinq ans, alors que la moyenne du marché n'est que de 25 %.

La compréhension des enjeux numériques au plus haut niveau de l'entreprise constitue un facteur clé de succès incontournable. De nombreuses études l'ont prouvé :

- ♦ Une étude du MIT, menée sur plus de 1 100 entreprises de plus d'un milliard de dollars de chiffres d'affaires et intitulée « *Digitally Savvy Boards* » (conseils d'administration sensibilisés/avisés sur le digital), a démontré que si le CA dénombrait au moins trois administrateurs sensibilisés au numérique, les performances économiques (rentabilité, capitalisation et croissance) sont de 17 % à 38 % supérieures. Il n'y a que le secteur des technologies dont une majorité des entreprises (57 %) est dans ce cas. A noter qu'au-delà de trois administrateurs férus de numérique, les performances ne sont pas proportionnellement croissantes.

- ♦ Mazars a publié une étude intitulée « *Comment prendre le virage technologique ? Les tendances mondiales de l'investissement dans les technologies* », basée sur les interviews de 600 dirigeants de 6 pays différents (France, Chine, Allemagne, Inde, Royaume-Uni, USA) en les interrogeant sur leur niveau de connaissance de cinq technologies : IA (intelligence artificielle), RPA (*Robotic Process Automation*), IoT (Internet des objets), Blockchain, ERP. Conclusion : les pays et entreprises connaissant la plus forte croissance ont aussi les dirigeants les mieux informés. La France arrive en avant-dernière position avec 53 % des

dirigeants sensibilisés, juste devant l'Angleterre (44 %), mais loin derrière la Chine (79 %), l'Allemagne (71 %) et l'Inde (69%), voire les Etats-Unis (64 %). La transformation du *business model* et la réduction des coûts sont les deux impacts les plus souvent cités.

Ces différentes études ne laissent plus aucun doute : une entreprise dont les dirigeants maîtrisent les meilleures pratiques managériales et comprennent les enjeux liés au numérique sera bien plus innovante et performante que les autres.

### **Une remise en cause fondamentale du management traditionnel**

Une étude du Boston Consulting Group, menée avec Ipsos (« *The end of management as we know it* »), portant sur l'évolution du management et réalisée auprès de 5 000 dirigeants de cinq pays différents (France, Chine, Allemagne, Royaume-Uni, USA), nous éclaire sur les difficultés du management traditionnel :

- 81 % des managers (85 % en France) déclarent que leur fonction est plus dure qu'avant et 48 % se sentent moins motivés. Les managers ont le même sentiment.
- En France, les managers s'estiment davantage surchargés (78 %) et stressés (74 %) qu'avant, moins soutenus (64 %), alors qu'en Chine s'est l'inverse. La majorité se sent à la fois soutenue, respectée, reconnue, motivée, bien plus que dans les pays occidentaux.
- Ils ne sont que 2 % en Chine à considérer que le management présente plus d'inconvénients que d'avantages, alors que ce pourcentage s'élève à 38 % en France.
- Moins de 10 % des collaborateurs managés occidentaux se voient dans un rôle de manager à échéance de cinq à dix ans, versus 47 % pour les Chinois.
- Pourtant, les managers français restent majoritairement positifs sur les bouleversements professionnels à venir. Ils voient à 59 % le digital comme une opportunité, 60 % pour l'impact de la priorité à l'environnement des jeunes, 54 % pour la réduction des strates managériales.
- Pour réussir la transition vers le manager idéal, les managers demandent de la formation (71 %) et une clarification de leur rôle (63 %). Cependant, peu d'entre eux en France (33 %) prennent les mesures nécessaires pour acquérir les compétences requises en management, faute de programmes de formation interne satisfaisants. Cause ou conséquence du désintérêt français pour le management ?

Cette crise managériale a un énorme impact, notamment sur la productivité de nos entreprises. Une étude, menée par ADP (« *The Workforce View in Europe* ») auprès de plus de 10 000 collaborateurs, confirme qu'un mauvais management est la principale entrave à la productivité devant des solutions informatiques peu efficaces.

Les attentes légitimes des directions générales face aux besoins de transformation

Le cabinet de conseil en stratégie McKinsey suggère aux directions générales de se poser les sept questions suivantes avant d'engager une transformation numérique :

- Où va le business ?
- Qui va conduire la transformation ?
- Comment vendre la vision de la transformation aux parties prenantes et aux actionnaires ?
- Comment positionner l'entreprise dans son écosystème digital ?
- Quels seront les processus de décision durant la transformation ?
- Comment allouer les financements nécessaires ?
- Comment déterminer quoi faire et quand ?

Pour Gartner, les priorités stratégiques des DG sont d'abord la croissance, puis la productivité en mettant en avant le levier numérique (47 %), avant les changements opérationnels (46 %) et l'adaptation des compétences (37 %).

D'ailleurs, l'étude « *2020 State of the CIO* », menée par IDG, indique que 39 % des DG estiment que c'est à leur DSI de gérer la transformation digitale de leur entreprise.

### **Des résultats qui ne sont clairement pas au rendez-vous**

Dans une étude intitulée : « *Transformation digitale : la maturité des entreprises européennes* », IDC indique, qu'au final, peu d'entreprises tirent véritablement profit de leur projet de transformation. IDC qualifie les entreprises selon différentes postures :

- La résistance (12 %) : les initiatives sont déconnectées, sans réelle coordination.
- L'exploration (34 %) : la nécessité de développer une stratégie digitale est reconnue, mais sa mise en œuvre se fait de manière isolée, en mode projet.
- L'implication (30 %) : les initiatives numériques sont coordonnées, mais l'entreprise propose des produits, des services et une expérience client peu innovants.
- La transformation (20 %) : l'innovation s'effectue en continu pour proposer des produits, services et expériences innovants.
- La disruption (4 %) : l'organisation poursuit une stratégie digitale agressive pour creuser l'écart avec la concurrence.

D'ailleurs, comme l'a confirmé Gartner lors de son dernier symposium, les Comex restent circonspects sur le ROI de la transformation digitale.

C'est pourquoi IDC confirme que 65 % des PDG européens sont sous pression pour réussir leur transformation. En 2022, 30 % des 500 plus grandes entreprises européennes consacreront plus de 10 % de leurs chiffres d'affaires à leurs stratégies digitales.

On peut classer les entreprises en trois catégories :

- ♦ **Les visionnaires**, qui comprennent le potentiel du numérique pour se transformer.
- ♦ **Les exploratrices**, qui s'engagent dans des programmes numériques motivés par le besoin d'améliorer l'expérience client.
- ♦ **Les observatrices**, qui voient la transformation numérique à travers le prisme de l'efficacité, mais avec le risque qu'il soit trop tard et de disparaître trop tôt !

Le fossé se creuse entre le dynamisme de nouveaux entrants et un certain immobilisme organisationnel et humain caractérisé par le terme d'« homéostasie » ou résistance au changement. On se doute qu'un tel déséquilibre ne peut résister longtemps. L'impulsion des DG est donc cruciale et ne peut être déléguée à un *Chief Digital Officer* ou à un DSI, aussi brillants soient-ils.

De fait, l'appropriation du numérique au plus haut niveau de l'entreprise n'est plus une option : il ne s'agit évidemment pas de tout connaître et de tout maîtriser, mais plutôt d'impulser et d'animer un écosystème digital interne et externe. Cela impose trois prérequis : d'abord, transformer la culture de l'organisation de manière à préparer un terrain favorable. Ensuite, renforcer la curiosité numérique du comité de direction pour saisir les meilleures opportunités avant les concurrents. Enfin, acquérir les compétences managériales et adopter les meilleures méthodes et outils qui feront la différence dans un monde devenu particulièrement complexe.

Aujourd'hui, après une crise inattendue et aux conséquences dramatiques sur nombre d'organisations, les dirigeants se doivent d'utiliser tout ce que la science managériale et les meilleurs experts ont apporté à la sphère économique pour repenser les modèles d'affaires, tout en assurant la compétitivité et la pérennité de nos entreprises. ♦

(\*) Christophe Legrenzi est PDG d'Acadys France et président d'Acadys International, chercheur associé à l'International School of Management, professeur associé à l'école des Mines-ParisTech et conseiller du Commerce Extérieur de la France. Il est l'auteur de l'ouvrage « *Les 100 meilleures pratiques managériales* », publié par *Best Practices*.

### Les 100 meilleures pratiques managériales, informatiques, numériques et business

Cet ouvrage regroupe les 100 meilleures pratiques informatiques, numériques et business indispensables pour atteindre l'objectif de repenser les modèles d'affaires, tout en assurant la compétitivité et la pérennité des entreprises. Il aborde les problématiques telles que les clés du projet de transformation, les méthodes et outils de la stratégie d'entreprise, l'analyse de la valeur, le pilotage de la performance, les référentiels de bonnes pratiques, l'innovation, la gestion des investissements.

L'ouvrage est structuré en plusieurs parties :

- ♦ Les clés du projet de transformation.
- ♦ Gouvernance informatique et numérique.
- ♦ Les méthodes et outils de la stratégie d'entreprise.
- ♦ Les méthodes et outils de l'innovation d'entreprise.
- ♦ La gestion des investissements.
- ♦ L'analyse de la valeur.
- ♦ Gestion de projets et développement.
- ♦ Urbanisation et architecture d'entreprise.
- ♦ Pilotage de la performance et budgets.
- ♦ Les référentiels des bonnes pratiques de la DSI.

- ♦ Organisation et processus.
- ♦ Les nouveaux modèles d'entreprise.
- ♦ Gestion du changement et de la transformation. ♦



Pour consulter le sommaire complet :  
<https://www.bestpractices-si.fr/publications/collections/100-meilleures-pratiques-manageriales>

# ◆ Sécurité : ce que la crise sanitaire va changer

La crise sanitaire a fortement mobilisé les équipes des DSI, dont la fonction support est essentielle pour la continuité d'activité, se sont fortement mobilisées durant la crise sanitaire. Le Cesin (Club des Experts de la Sécurité de l'Information et du Numérique) tire les premiers enseignements de la crise pour le futur de la cybersécurité.

La crise sanitaire a bouleversé durablement l'organisation des entreprises et mis en évidence certains liens de causalité, comme les schémas de dépendance industrielle qui pouvaient mettre à mal la capacité de résilience. Le rôle majeur d'Internet n'a jamais été mentionné car il semble aller de soi, dans l'esprit de tous, que ces moyens soient disponibles tout le temps, pour tous et depuis n'importe où. Cependant, il a bien fallu adapter quelque peu les outils et usages numériques.

Du jour au lendemain, des millions de personnes se sont retrouvées confinées en télétravail, or, malgré les ordonnances Macron de septembre 2017 en faveur du télétravail, seul un quart des salariés français y avaient recours, et la plupart du temps de façon occasionnelle. Seuls 6 % des salariés le pratiquaient de manière régulière et contractuelle avant la crise. Il a donc fallu faire en sorte que ces millions de télétravailleurs puissent poursuivre leur activité à distance, avec des conditions de sécurité acceptables.

Pour les entreprises qui ont la culture du télétravail et où la transformation numérique permet déjà d'utiliser de nombreux services dans le *cloud*, la crise est un accélérateur de transformation avec une adoption encore plus large des outils collaboratifs dans le *cloud*, notamment pour partager des fichiers ou se réunir en visio-conférence. Dans ces organisations, la période de confinement a pu aussi ouvrir un usage étendu de la signature électronique ou le développement accéléré de nouveaux sites de e-commerce.

Concernant les entreprises encore au milieu du gué dans leur projet de transition numérique, et pour lesquelles le télétravail n'est pas culturel, l'épreuve est beaucoup plus rude. Achat de PC portables en catastrophe, transport de PC fixes au domicile ou encore utilisation de PC privés à des fins professionnelles, toutes les possibilités ont été explorées et gérées dans l'urgence. On a vu fleurir des usages de services *cloud* plus ou moins encadrés, voire en *shadow IT*.

Le niveau d'exposition aux risques cyber des entreprises a fortement augmenté pendant la crise. Evidemment, en pareilles circonstances, les pirates n'ont pas manqué de se déchaîner, avec des vecteurs d'attaques adaptés à la crise. Or, sur un poste

de travail ou un espace en ligne mal protégé, une attaque de *phishing* peut avoir des impacts encore plus importants. Selon une étude d'Ivanti, les deux tiers des professionnels de l'IT français ont signalé une augmentation des problèmes liés à la sécurité dans cet environnement distant élargi, notamment dans trois domaines : les emails malveillants (58 % des entreprises), les comportements à risque et non conformes des salariés (45 %) et une augmentation des vulnérabilités logicielles (31 %).

Pour le Cesin, du point de vue de la sécurité, « le curseur a indéniablement bougé et de façon pérenne. » L'association identifie six tendances :

### 1. Le PC fixe est mort

Les entreprises équipées massivement de matériels mobiles ont été particulièrement agiles en s'adaptant au confinement quasiment du jour au lendemain. La différence de prix entre un PC fixe et un portable ne devrait plus être un obstacle à l'équipement des salariés devenus tous potentiellement mobiles. En complément, même si certains salariés ont réclamé des imprimantes pour leur domicile ou utilisé une imprimante personnelle, les parcs d'imprimantes et copieurs multifonctions devraient aussi diminuer, puisque la preuve est faite que l'on peut vivre sans.

### 2. Le VPN traditionnel va disparaître

De nombreux services étant disponibles dans le *cloud*, les salariés se sont naturellement connectés directement à ces services depuis l'accès Internet de leur domicile, plutôt que passer par le VPN, pour se connecter au réseau de l'entreprise, pour ressortir sur Internet afin d'utiliser ces services. Tant qu'il y aura du *legacy*, le VPN traditionnel va subsister, mais le sens de l'histoire est bien une connexion directe vers le *cloud*, ce qui ne dispense pas de passer par des proxies et diverses couches de sécurité, elles-mêmes dans le *cloud*.

### 3. Le MFA (Multi Factor Authentication, ou authentification multi-facteurs) n'est plus une option

Si on autorise les utilisateurs en mobilité à se connecter directement à des services *cloud*, sans passer par le réseau de l'entreprise, il va falloir généraliser l'utilisation de l'authentification forte pour tous ces services et non simplement pour se connecter au VPN. Le concept de MFA va sans doute enfin se généraliser pour réduire les risques d'usurpation d'identité, inévitables lorsqu'on laisse les utilisateurs se connecter à des services *cloud* avec de

simples mots de passe. Le principe du *zero trust* est, plus que jamais, d'actualité.

#### 4. La mise à jour des postes devra être repensée

Pendant la crise, un des principaux challenges a été de garder les PC d'entreprise à un niveau de sécurisation optimum. Les mises à jour de sécurité étaient souvent une gageure pour beaucoup avant la crise, que ce soit au niveau du *patching* des systèmes d'exploitation ou des mises à jour de sécurité. Comment, alors, garantir une mise à jour des postes lorsqu'ils sont tous à l'extérieur de l'entreprise et non connectés de manière permanente au réseau de l'entreprise ? Outre cette question de « joignabilité » des postes, les VPN ne vont pas transporter de gros volumes de mises à jour et l'évolution devrait, là encore, passer par davantage de mises à jour en direct.

#### 5. Adieu aux répertoires bureautiques !

La crise a sans doute sonné le glas des serveurs de fichiers centraux traditionnels. Les outils collaboratifs, et en particulier les outils de partage de fichiers en ligne, se sont considérablement déployés pendant la crise. Cela a eu pour conséquence de donner beaucoup plus d'autonomie aux utilisateurs, mais sans pour autant les responsabiliser. En effet, dans le modèle précédent, c'était l'équipe informatique qui paramétrait les accès en central, alors que dans le modèle *cloud* on délègue aux utilisateurs le soin d'organiser les espaces partagés et d'en sécuriser les accès. Mais, autant il est simple de partager, autant il est difficile de maîtriser les subtilités des accès à ces partages. Et surtout, il est difficile d'en avoir une vision globale consolidée. Il est donc très facile de commettre des erreurs. Confier ces outils de partage sans donner aux utilisateurs une quelconque visibilité sur ce qu'ils partagent est une très grosse prise de risques en matière de protection des données ! Les entreprises vont devoir se doter d'outils de supervision, ainsi que d'outils complémentaires de recherche de fuites d'information sur le Web pour les cas où la prévention n'aurait pas suffi.

#### 6. Le SOC (Security Operations Center) est incontournable

On a pu l'observer avant la crise, beaucoup d'entreprises très impactées par des cyberattaques n'avaient pas de SOC, ou ceux-ci étaient à l'état embryonnaire. Dorénavant, avec des données éparpillées dans de multiples *clouds* et des utilisateurs également dispersés, la surface d'exposition aux risques d'attaque devient énorme. Et il ne faudra pas compter uniquement sur la vigilance de l'utilisateur. Si le clic de trop déclenche une crise, c'est que l'environnement était vulnérable ! Qu'il soit interne, externalisé ou mixte peu importe, le SOC est désormais une pièce maîtresse d'un dispositif de cybersécurité ! Cette tendance était déjà là

avant la crise et elle devrait progresser rapidement. La capacité de surveillance, de détection et de réponse aux incidents était devenue essentielle en complément des mesures préventives. La crise a accéléré les usages du *cloud*. Il faut s'appuyer sur un SOC pour surveiller avec vigilance et réactivité ce que les nouveaux accès et les nouvelles délégations dans le *cloud* permettent, pour toutes les populations, les administrateurs, les architectes, les développeurs et de façon générale, tous les utilisateurs.

Ces exemples sont des conséquences techniques ou organisationnelles immédiates de la crise sanitaire sur la cybersécurité. Pour Alain Bouillé, délégué général du Cesin, « il est nécessaire de se réinterroger sur nos priorités, sur ce que la crise nous apprend en tant que telle, ce qu'elle transforme, les nouveaux risques apparus et ceux qui vont se réduire naturellement. Il est important de reconsidérer sa roadmap cyber pour s'assurer de bien prendre en compte les transformations résultant de la crise, mais aussi pour veiller à aligner cette roadmap avec les changements stratégiques que l'entreprise va entreprendre dans les mois à venir. »

Pour le Cesin, « nos entreprises, qui sont fortement impactées au plan économique, doivent veiller à ne pas subir de crises cyber dans la foulée. En considérant le niveau très élevé de la menace et les fragilités qui apparaissent dans les périodes de transition, il serait dangereux d'entamer les budgets en matière de cybersécurité, qui sont plus que jamais nécessaires pour protéger l'activité métier. » ♦

#### A lire sur le site [www.bestpractices-si.fr](http://www.bestpractices-si.fr)

- ♦ « Les budgets sécurité comme variable d'ajustement dans les entreprises »
- ♦ « Les priorités des RSSI français »
- ♦ « Sécurité : les six mauvaises pratiques »
- ♦ « RSSI-métiers : des conflits d'intérêt »
- ♦ « Comment rater sa stratégie cybersécurité »
- ♦ « Comment sécuriser les environnements industriels critiques »
- ♦ « Les RSSI au bord du burn-out »
- ♦ « Fusions-acquisitions : le logiciel, bombe à retardement »
- ♦ « Les RSSI se sentent submergés »
- ♦ « Le VPN est-il une solution fiable pour le télétravail massif ? »
- ♦ « Comment mettre en place un plan de continuité d'activité »
- ♦ « Quels sont les mots de passe à oublier ? »
- ♦ « La cybersécurité pour cultiver les dirigeants »
- ♦ « Cybersécurité : quels sont les métiers porteurs ? » ♦

### ◆ Folamour des data

La lecture de l'édito de ce numéro de *Best Practices* me fait craindre le pire. Pourtant, il m'en faut beaucoup, car j'ai déjà affronté toutes les calamités possibles pour un DSI : entre des consultants dont les recommandations nous auraient conduit à la faillite, les éditeurs qui ne pensent qu'à nous rançonner et les DG hystérico-maniaco-dépressifs bipolaires (oui, oui, ça existe dans la classification internationale des maladies mentales et c'est répertorié dans le célèbre « *dictionnaire des zinzins et autres fêlés de la caboche* »). Dans l'édito, le vénérable rédacteur en chef de cette docte revue de référence sur le management des systèmes d'information (il faut bien un peu de pommade, si je veux garder ma chronique en 2021) nous explique le syndrome de Dunning-Kruger, qui consiste, pour un individu, à surestimer ses compétences dans un domaine où, en principe, il n'en a pas, ou si peu qu'il ferait mieux de la fermer.

Régulièrement, nous voyons des hordes de personnes atteintes de ce syndrome, par exemple lors des coupes du monde de football. Le summum a été atteint pendant la crise sanitaire, durant laquelle des millions d'individus se sont mués en infectiologues, en médecins, en urgentistes, en économistes ou en spécialistes de géopolitique. Sans parler des gourous autoproclamés, au CV long comme la mise en œuvre d'un schéma directeur ERP dans une entreprise multinationale, qui assènent des vérités ou des mensonges, on ne sait plus trop... Et ceux qui veulent expérimenter tel ou tel médicament, juste pour voir si c'est efficace... ou pas !

Quel rapport avec nos organisations ? En fait, à l'heure du *Big Data*, de « l'entreprise orientée données », de la valorisation de tout ce qui est numérique, on risque de se retrouver face à des profils (de *data scientists*, par exemple) de type « savant fou », qui risquent de nous conduire à la catastrophe. La matière explosive ne manque pas : on a quantités de données, on dispose d'algorithmes de toutes sortes, des plus simples aux plus complexes, auxquels personne ne comprend rien, pas même ceux qui les ont créés. On a également un public prêt à croire tout et n'importe quoi, il suffit de lui suggérer que le pouvoir des données est tel qu'il pourra résoudre tous les problèmes. N'importe quel métier dans nos organisations est preneur de ce genre de promesses, surtout si ça ne lui coûte rien... C'est quand même tentant pour qui cherche la reconnaissance pour devenir un gourou de la data, dont les livres d'histoire se souviendront, dans plusieurs décennies,

comme l'inventeur du génial algorithme qui convertit le PLOMB (Processus Long Obligatoirement Méchamment Bancal) en or.

Je n'ai donc qu'une crainte : celle de recruter un *data scientist* atteint du syndrome de Dunning-Kruger. Et qui va triturer nos données dans tous les sens pour nous faire exploser le système d'information à tel point que l'entreprise ne s'en relèvera pas. Si, en plus, il joue à croiser des données nominatives « *juste pour voir ce que ça donne* », nous n'aurons plus qu'à chercher un autre job. Les formations universitaires sur le management des données, qui foisonnent dans nos universités et nos grandes écoles, vont certainement faire surgir des idées farfelues dans le cerveau des jeunes générations atteint du virus de la data en folie.

Imaginez, dans nos entreprises, un profil comme le devenu célèbre professeur Raoult ? Notre DRH, qui, comme à son habitude, n'aurait regardé que les références de son CV, aurait validé illico son embauche. Mais il serait vite passé à l'action pour clamer partout qu'avec la technologie x, mélangé à l'algorithme y, dont il a le secret, et mixé avec des téraoctets de données dont il aura oublié de vérifier la qualité, il sera capable d'accomplir des miracles et, d'un coup de baguette numérique, d'éliminer toutes les difficultés que nos utilisateurs ont pour manager leurs énormes volumes de données dont ils aimeraient bien tirer parti ?

Imaginez, ensuite, que ce gourou de la data reçoive en personne la visite de notre PDG, venu s'enquérir de ces formidables opportunités dont il a entendu parler au détour d'un comité de direction consacré à l'innovation ? Je vous laisse imaginer, enfin, dans quelle situation nous serions, nous, pauvres DSI, formés à la dure école des technologies éprouvées, que l'on ne met pas en œuvre avant d'être quasiment certain qu'elles fonctionnent, qui essayons de rester les pieds sur terre, d'appliquer les bonnes pratiques et de prendre du recul vis-à-vis des effets de mode auxquels succombent tant de nos clients internes ! Mais ça, c'était avant... ◆

© Tous droits réservés. Par contre, tout ce qui est de travers est libre...

Best Practices Digital & Business est publié par Best Practices International - SARL au capital de 21 000 euros, 24, rue des Beaunes - 78400 Chatou - Tél. 06 75 64 63 97 - 503 117 988 RCS Versailles

Rédaction : 24, rue des Beaunes, 78400 Chatou - [redaction@bestpractices.fr](mailto:redaction@bestpractices.fr)

Abonnement annuel (21 numéros) : 300,00 € TTC (250,00 € HT) version Individuelle, version Corporate : 3 480,00 € TTC (2 900,00 € HT)

Rédacteur en chef : Philippe Rosé - Abonnement sur le site : [www.bestpractices-si.fr](http://www.bestpractices-si.fr)

Directeur de la publication : Philippe Rosé ([philippe.rose@bestpractices-si.fr](mailto:philippe.rose@bestpractices-si.fr)), Contrôle qualité : Alain Condrieu, Directeur du développement : Marc Guillaumot ([marc.guillaumot@bestpractices-si.fr](mailto:marc.guillaumot@bestpractices-si.fr))  
ISSN : 2727-4683 - Gérance : Marc Guillaumot - Dépôt légal : à parution. Toute reproduction même partielle est strictement interdite. Impression : Best Practices International