



Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information

www.andsi.fr

Le rôle de la transformation numérique dans l'économie

Compte rendu de la présentation du 9 décembre 2014 au restaurant Lasserre

Compte rendu rédigé par Laure Muselli et ANDSI

En bref...

Guy Mamou-Mani, Président de Syntec Numérique, place le numérique au cœur des enjeux économiques actuels, en voyant dans la transformation numérique l'opportunité de relancer la compétitivité des entreprises et de réduire le chômage. Par ses nombreuses actions, le Syntec Numérique s'attache à promouvoir la formation en informatique, à convaincre l'Etat de s'engager dans cette transformation créatrice de valeur, et à développer les usages du numérique. A travers l'exemple des Entreprises de Service Numérique (ESN), Guy Mamou-Mani insiste sur l'indispensable transformation des SSII et des éditeurs de logiciels, mais aussi celle des entreprises de tous les secteurs. Il met en évidence le rôle central que les DSI se doivent d'occuper dans ce processus, et qui nécessite de leur part une meilleure compréhension des enjeux métiers. Il revient enfin sur l'importance d'acculturer les DG au numérique, afin qu'ils placent la DSI au cœur de la stratégie de leur entreprise.

L'Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information organise des débats et en diffuse des comptes-rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Exposé de M. Guy MAMOU-MANI

Président Syntec Numérique

J'ai été élu, il y a quatre ans, Président du Syntec Informatique, et l'une des premières décisions que le Conseil d'Administration a prise a été de renommer le Syntec Informatique en Syntec Numérique. J'avais pris des engagements en ce sens, que j'essaie de respecter. Mon projet, le programme sur lequel j'ai été élu, est d'ailleurs toujours en ligne, et on peut en suivre l'avancement.

Du Syntec Informatique au Syntec Numérique

Pourquoi numérique ? Franchement, à l'époque, je ne savais pas trop. Ce que je savais, c'était qu'il allait se passer quelque chose. Que nos métiers allaient changer, que nos clients auraient d'autres besoins, et que le Syntec Informatique ne pouvait pas rester le représentant des SSII « de grand-papa ». C'était l'image un peu poussiéreuse de l'époque. Et je dis bien que ce n'est pas négatif, car j'étais très actif, déjà partie prenante du Syntec, et que j'avais beaucoup de respect pour mon prédécesseur, Jean Mounet. Mais l'image était ce qu'elle était. Si vous interrogez un créateur de start-up, il disait : « le Syntec, je ne sais pas ce que c'est » ; si vous demandiez à un développeur, il disait : « ah ! La convention Syntec ». L'idée était donc de créer une organisation qui pourrait être représentative de l'ensemble des métiers du numérique. Quels étaient ces métiers ? C'étaient d'abord, évidemment, les SSII, dont nous reparlerons plus tard. C'étaient aussi les éditeurs de logiciels, le conseil en technologie, et tous ces nouveaux métiers, toutes ces nouvelles entreprises qui ne se réunissaient pas et qui ne se reconnaissaient pas du tout dans ce Syntec Informatique. En créant le Syntec Numérique, nous avons créé un mouvement. Et le résultat est flagrant, puisque quatre années plus tard, nous avons 500 adhérents de plus, c'est-à-dire 1500 adhérents. Evidemment, toutes les grandes sociétés que vous connaissez sont adhérentes, mais nous avons maintenant des Google, des Facebook, des Leboncoin, et puis des tas de start-ups qui nous ont rejoints, car elles se sont reconnues dans ce mouvement.

Les actions du Syntec Numérique

Alors que fait aujourd'hui le Syntec Numérique ? Il porte d'abord une première chose qui nous paraît essentielle, qui est de soutenir la transformation numérique de nos clients, et la transformation numérique de l'économie entière. Nous sommes convaincus que nous entrons dans un nouveau monde. Le temps, les distances, les notions d'emploi, tout ça est en train d'exploser, et nous avons de nouveaux acteurs qui arrivent sur le marché, sur tous les marchés. Les entreprises doivent donc se remettre en question pour aborder ce nouveau monde, et nous nous devons



évidemment de les accompagner. Nous travaillons bien sûr avec des associations comme la vôtre, mais aussi le CIGREF... : toutes les associations qui sont engagées dans cette transformation.

Cette transformation numérique des entreprises n'a évidemment de sens que si l'Etat lui-même se modernise. C'est notre Président lui-même qui l'a dit : nous avons un Etat lourd, cher. Et par conséquent, si l'on fait porter ces handicaps à nos entreprises, elles auront beau se transformer, elles auront du mal. Il faut donc aussi accompagner l'Etat dans sa propre transformation, et il y a en ce sens quelques signaux plutôt encourageants, puisque vous connaissez les projets de Monsieur Mandron sur la modernisation de l'Etat.

Finalement, il s'agit de porter une industrie du numérique qui, il faut le rappeler, est plutôt florissante dans notre pays, et qui ne demande qu'à s'épanouir et grossir encore. Je me sens donc très à l'aise dans mon rôle, car il s'agit d'une vision citoyenne des choses très cohérente avec notre intérêt corporatiste. Il faut le savoir, l'industrie du numérique en France, c'est 400 000 salariés, un chiffre d'affaire de 50 milliards d'Euros, 35 000 offres d'emploi chaque année, 10 000 créations nettes par an depuis 20 ans, 93,4% de CDI, et, malheureusement, uniquement 27,4% de femmes. Il faut savoir aussi que parmi les 400 000 collaborateurs dont je vous parle, 300 000 sont des « informaticiens » (des ingénieurs, des techniciens), et 100 000 sont du marketing, de la communication, du commercial... Mais il y a chez vous également 300 000 informaticiens, ce qui porte la population que nous soutenons, que nous animons, que nous portons, à 600 000 personnes. Si je reviens à l'industrie du numérique elle-même, avec 400 000 salariés et 50 milliards, c'est une industrie plus grosse que l'industrie de l'aéronautique ou que l'industrie pharmaceutique. En revanche, on en entend pour l'instant beaucoup moins parler : on parle beaucoup du numérique, mais beaucoup moins de l'industrie elle-même.

Je veux vous parler de ces 600 000 techniciens et développeurs, car cela représente des emplois, ce qui est très important de nos jours. Voilà un secteur où l'on recrute des jeunes, quelle que soit leur origine, quelle que soit leur adresse, quel que soit leur sexe, quelle que soit leur religion. Ils sont tous les bienvenus, on leur offre des CDI, et ils sont plutôt bien payés, puisqu'on leur propose un salaire annuel d'environ 33 000 euros par mois. Donc voilà un secteur dynamique. En outre, c'est tout de même cette population qui sera l'outil de la compétitivité de toutes vos entreprises ! De toute l'économie ! Nous en avons donc de plus en plus besoin. Enfin, rappelons-le, pour ces emplois directs, combien de milliers, de centaines de milliers d'emplois induits ? C'est pour cela que j'interpelle souvent les pouvoirs publics sur leur politique, qui consiste traditionnellement à faire des allègements orientés sur les bas salaires. Nous nous insurgons contre cela, en disant que cette politique a conduit aux 5 millions de chômeurs actuels, et qu'il faudrait peut-être changer un peu les choses, afin de retrouver grâce au numérique une compétitivité pour les entreprises.

Notre objectif est d'attirer le maximum de jeunes et de les former dans ce secteur. Nous avons donc travaillé sur un plan de formation à 360 degrés, qui va de la maternelle au doctorat, en passant par les décrocheurs, les ingénieurs, les universités, les chômeurs, afin de préparer notre pays à ce nouveau monde. Madame Neelie Kroes, quand elle était Présidente de la Commission Numérique Européenne, avait réalisé une étude qui montrait que 90% des métiers auront une connotation numérique, quel que soit le secteur. D'où la nécessité de bien préparer notre population. Nous avons eu un petit succès avec l'entrée du coding dans les activités extra-scolaires, ce qui est une première étape. Nous avons obtenu aussi, avec une association qui s'appelle Pascaline, et que nous avons créée spécialement pour cela avec les écoles d'ingénieurs, l'option ISN au Bac, que nous essayons de porter. Nous nous sommes dit que nous devons soutenir un certain nombre d'écoles à destination des décrocheurs, afin là aussi de proposer de la formation et des emplois dans le numérique à des jeunes qui n'ont pas le Bac. Tout le monde a entendu parler de l'Ecole 42, mais il existe de nombreuses autres écoles qui sont des associations, et que nous soutenons en leur trouvant des financements ou en leur proposant des stages et de l'alternance. En ce qui concerne les écoles d'ingénieurs, il faut souligner un vrai problème : les écoles d'ingénieurs spécialisées dans l'informatique ou qui ont des options d'informatique n'arrivent pas, aujourd'hui, à remplir leurs classes. Cela veut dire que les jeunes, et en particulier les jeunes femmes, se détournent des formations en informatique. Pourquoi ne s'orientent-ils pas vers des filières où il y a du travail, plutôt bien payé, et où il y a parfois moins de sélection ? Il faut le rappeler : 100% des étudiants qui sortent de l'EPITA, de l'Université Pierre et Marie Curie, de Centrale Lille, et je ne parle pas de Télécom ParisTech, ont trouvé un emploi avant la fin de leur scolarité.

Une fois qu'on a parlé des enfants, des décrocheurs et des ingénieurs qu'il faut attirer, il reste un mystère dans ce pays. Il s'agit des 40 000 chômeurs de l'informatique. C'est étrange, mais en creusant un peu, il est vrai qu'un technicien qui a fait de la maintenance sur des imprimantes va avoir du mal à se transformer en développeur. Cependant, nous avons décidé de travailler avec le Pôle Emploi, afin de sélectionner un certain nombre de chômeurs, de les former via le Fafiec qui est notre organisme de formation, et de faire en sorte que des entreprises du Syntec Numérique s'engagent à les recruter. Nous allons ainsi essayer d'en faire revenir quelques milliers dans le circuit. Nous sommes également très engagés avec Madame Fioraso, pour revaloriser le statut de Docteur, car nous considérons qu'une partie de cette population plutôt destinée à faire de la recherche dans les universités ou autres, ce qui est très bien, pourrait se retrouver dans les entreprises. Il faut donc absolument réussir à leur trouver un statut

dans les entreprises. Nous ne laissons donc rien au hasard, pour justement essayer de combler cette pénurie et ce problème de chômage dans l'informatique.

Le numérique : un relais de croissance

J'en arrive finalement au sujet qui nous relie aujourd'hui. Oui, les entreprises sont dans une phase très compliquée. Elles se retrouvent face à des Uber, RB&B... qui partent de rien, développent leur applicatif, leur solution, la facturent à l'usage, montent en puissance, fixent leurs coûts en fonction de ce business model, et réussissent à obtenir des croissances incroyables.

Notre problème à nous, c'est que nous sommes dans un pays qui est un « vieux pays », et qui a un gros passé télécom informatique. Il faut donc gérer simultanément, d'une part la problématique de la transformation numérique inéluctable, impérative, indiscutable, et d'autre part, celle de l'historique dont on ne peut pas faire table rase. Concrètement, une banque qui veut faire de la banque en ligne a ses agences et ses applications qui sortent les relevés de comptes papier.

Tous les semestres, le Syntec Numérique fait réaliser une étude de conjoncture par IDC auprès de 300 sociétés, éditeurs de logiciels, ESN... et de 50 DSI. Pour vous donner un ordre d'idée, sur 2014 on finit à 0,7% sur l'ensemble des logiciels et services, pour un marché de 30 milliards d'Euros. Et sur l'année 2015, nous anticipons 1,5%. En fait, ce marché, nous l'avons décomposé en deux. Vous avez 13% du marché autour de ce que l'on appelle les SMACS (S comme réseaux sociaux, M comme mobilité, A comme Analytique & Big Data, C comme Cloud, S comme Sécurité), qui symbolisent parfaitement la transformation numérique, avec une croissance de 18% en 2014 et également 18% attendus en 2015. Et tout le reste est sur le *legacy*, soit 87% du marché, avec une croissance à -1%. Si je lance un appel d'offre pour une TMA de 150 personnes, les SSII vont se mettre en concurrence sur le prix, et l'une d'entre elles proposera de faire travailler 149 personnes à Bangalore. Le résultat est une croissance à -1. Finalement, vous avez d'un côté ce qui peut apparaître comme de l'intendance, de l'alimentaire, et de l'autre, ce qui représente la route vers la valeur.

De la SSII à l'ESN

Tout le problème, pour les entreprises du Syntec Numérique, consiste à nous adapter à cette transformation. Nous ne pouvons plus rester sur le business model sur lequel ont été créées les SSII il y a 30 ans ou 40 ans, qui consiste à dire que telle prestation vaut tant par jour. Vous n'en voudrez plus : c'est terminé. En revanche, si je vous dis que j'ai une compétence sur Salesforce par exemple, que je suis capable de vous amener telle valeur, qu'elle sera mesurée au fur et à mesure, et que je vous facturerais en fonction de la valeur que je vous apporte, il s'agit d'un discours qui commence à avoir du sens. Pour nous c'est ça, l'évolution de SSII vers ESN. Il faut devenir une entreprise qui propose une valeur sortant de la facturation du temps-homme, ce qui va nous mener, espérons-le le plus vite possible, à une facturation des usages.

Et c'est la même chose pour les éditeurs de logiciels : vous n'accepterez plus un éditeur qui vous imposera une licence à 1 million d'euros pour 100 utilisateurs, alors que vous en avez besoin pour 10. En revanche, si l'éditeur vous propose la même prestation tout compris, avec une facturation par utilisateur pour vos 10 utilisateurs, et la possibilité d'en augmenter le nombre au fur et à mesure, le discours passe mieux. Mais il s'agit d'un discours qui pose un problème sérieux aux éditeurs. Pour ceux qui sont natifs de ce business model comme Salesforce, il ne pose aucun problème. En revanche, pour ceux qui avaient l'habitude de facturer à la licence, cela change tout, car ils passent de CAPEX à OPEX, il faut qu'ils s'adaptent et c'est un vrai problème pour eux.

Le Syntec Numérique, au lieu d'être positionné, comme le Syntec Informatique, sur les entreprises d'il y a 20 ans, est en train de pousser, d'aider nos entreprises à se projeter dans 20 ou 30 ans sur ces modèles. Bien évidemment, je fais encore du body shopping dans mon entreprise, mais cette réalité existe : nous allons vers cela. De la même façon que je le dis pour nos clients, je le dis pour nous : il n'y aura pas d'avenir pour la SSII « de grand-papa » ou pour l'éditeur du passé. Il faut maintenant se projeter dans un nouveau cadre.

Toutes les industries concernées

Vous aussi, allez devoir rentrer dans ce nouveau monde. A chacune de mes présentations, j'entends des personnes me dire : « moi, je suis dans tel secteur, donc je ne suis pas concerné ». Je vous le dis : tout le monde est concerné, quel que soit son secteur, quel que soit son métier. Si vous n'opérez pas la transformation numérique, vous courez vers de graves difficultés. Quand on me dit, par exemple, que le bâtiment n'est pas concerné, il suffit de voir qu'en Chine, une start-up vient de se créer, qui fabrique des maisons avec une imprimante 3D.

En revanche, quelques personnes en ont pris conscience. Prenez par exemple Sébastien Bazin, le PDG d'Accor. Au lieu de se morfondre à propos de Booking.com ou TripAdvisor, il a pris les choses en main. Il a recruté Vivek

Badrinath, l'ancien patron d'OBS, et lui a confié les rênes de la transformation numérique d'Accor. Guillaume Pepy, de la SNCF, aurait pu considérer la Deutsche Bahn comme son concurrent, mais il a décidé que son vrai concurrent est plutôt BlaBlaCar. Il existe donc une prise de conscience de la part d'un certain nombre d'entreprises.

Le rôle de la DSI dans la transformation numérique

Alors maintenant, il faut y aller. Et comment y aller ? Vous avez deux postures chez les DG. La première est de dire : « ça n'est pas de l'informatique, donc je vais confier le Salesforce.com et le développement d'un outil Big Data à mon directeur marketing ou à mon directeur commercial. Et le DSI, qu'il reste dans son coin, car il va commencer à me parler de sécurité, de disponibilité, de performance, et il va m'ennuyer ». Et puis, vous avez des gens intelligents, enfin c'est ce que je soutiens, qui pensent que cette transformation numérique ne se fera pas sans le système d'information. Le système d'information doit être au centre de la transformation numérique, sans quoi risquent de se développer, comme on l'a vu dans les années 2000, des sites vitrines qui se plaqueront sur la structure, mais qui ne permettront pas la transformation complète de l'entreprise. Il faut donc à tout prix que le DSI prenne cela en charge. Mais attention, il ne s'agit pas de la DSI « de grand-papa » ! Ce que je dis aux SSII, je le dis à vous aussi. Si vous restez le DSI que j'ai connu il y a 30 ans, qui disait : « voilà mon immeuble, c'est comme ça, personne ne rentre, et si le patron a quelque chose à dire, je lui expliquerai à quel point c'est compliqué », vous serez marginalisés. Si au contraire, vous vous remettez en cause en disant : « le BYOD pose des problèmes de sécurité, mais c'est important. Je dois intégrer le Big Data, car le Big Data sans la DSI, je ne sais pas où cela va nous mener... », là vous aurez le rôle que vous devez avoir. Je dis bien sûr cela dans votre intérêt, mais surtout dans l'intérêt de votre entreprise ! Il faut absolument que l'on arrive à convaincre les patrons que la transformation numérique n'est pas juste une vitrine. C'est d'ailleurs le message que je fais passer lorsque j'ai l'occasion de m'adresser à des directions générales : c'est là-dessus que j'essaie de les challenger.

En ce qui concerne cette confrontation permanente entre métiers et DSI, pour moi, elle n'a pas lieu d'être. Cette opposition est ridicule : qu'il s'agisse du métier ou de la DSI, il faut une prise de conscience de l'intérêt général, et aujourd'hui, l'un ne va pas sans l'autre. Par conséquent, cela nécessite une certaine remise en cause de votre part, et de celle des métiers. Ce qui est valable pour eux l'est aussi pour vous. Une telle remise en cause est absolument nécessaire pour permettre de porter cette transformation numérique, qui est si importante pour vos entreprises.

Vers une définition de la transformation numérique

Enfin, il faut bien comprendre ce que nous sommes en train d'évoquer, et ne pas croire que faire du Big Data, ou installer un CRM suffit à régler la gestion clients d'une entreprise ou à opérer sa transformation numérique. Pour moi, la transformation numérique concerne vraiment l'ensemble de l'entreprise, c'est-à-dire :

- premièrement, les process internes ;
- deuxièmement, l'offre, c'est-à-dire la transformation de l'offre elle-même ;
- troisièmement, la relation clients, qui est fondamentale ;
- quatrièmement l'e-réputation, l'image.

Si vous n'abordez pas l'ensemble de ces sujets, c'est-à-dire l'ensemble de l'entreprise, vous ne réalisez pas une transformation numérique.

Dans ma propre entreprise par exemple, qui est une ESN, nous faisons nos recrutements en virtuel. Nous n'allons plus sur les salons de recrutement, nous ne passons plus de petites annonces, et nous n'allons même plus sur les Monster : nous organisons des salons virtuels de recrutement. Notre formation passe par des MOOC internes. Pour notre e-réputation, nous avons formé toutes nos équipes sur Twitter, et Facebook, et notre Directrice de la Communication est attendue sur notre classement Google. En ce qui concerne notre offre, notre spécialité est le testing et nous ne proposons pas de solution off-shore. Nous sommes allés chercher un éditeur israélien spécialisé dans le testing, en particulier sur la mobilité, et nous arrivons, avec 5 fois moins de personnes, mais avec la valeur ajoutée liée à notre compétence autour de ce soft à gagner des contrats. Et si possible, nous ne facturons plus en temps-homme, mais à la ligne testée. Si possible, car encore une fois, entre ce que je souhaite et la réalité, il y a encore de la marge, mais je pense qu'il s'agit tout de même du bon chemin : nous ne parlons plus, avec nos clients, de temps-homme, de TJM, mais de service. Le testing devenant aujourd'hui le moteur du développement dans un contexte d'agilité, nous entrons dans un tout autre dialogue. Tout cela n'est pas fini, mais c'est ce qui fait la transformation d'une SSII en ESN.

Chacun d'entre vous, dans cette logique, devrait se poser la question : « qu'est-ce que cela signifie, me transformer ? ».

Débat

Intervenant : Il me semble que l'image du technicien n'est pas bien vue. Beaucoup aujourd'hui préfèrent se diriger vers des carrières de commerciaux, ou managers.

Guy MAMOU-MANI : Vous avez parfaitement raison. C'est notre problème à tous : comment changer cette image, la redorer, montrer que ces métiers ne sont pas ce que l'on croit ? D'ailleurs, je peux vous donner l'exemple de la Corée du Sud, où c'est un métier très féminisé. Comme quoi cela n'a rien à voir avec une quelconque théorie du genre ! C'est une question d'image, et nous faisons d'ailleurs un travail avec les conseillers d'orientation.

Int : Nous sommes allés visiter Google avec Pierre (Delort). Nous leur avons posé la question du recrutement. Le premier constat est qu'il est très difficile de recruter des Français. Le deuxième est que chez Google, il y a des VP, ou des programmeurs de très haut niveau, qui sont payés comme des executives. Ainsi, aux Etats-Unis, le programmeur de très haut niveau a la même valeur qu'un executive VP, qu'il soit du marketing ou de la finance. Voilà. Donc nous avons ce problème d'image et de valorisation du métier.

GM-M : Ce n'est pas seulement une question d'image ! C'est sonnante et trébuchant !

Int : Les SSII et les DSI sont aussi responsables de cette situation, car ils ne payent pas assez leurs développeurs !

Int : Par ailleurs, et je parle en tant que DSI, aujourd'hui la programmation n'a pas forcément une image très glorieuse. A tel point qu'on fait réaliser cette activité par les Indiens. Qu'en pensez-vous ?

Int : Je trouve qu'il faudrait creuser rôle et la légitimité du DSI à internaliser des compétences informatiques, car on se trouve aujourd'hui dans une situation où, pour des questions de coût, on essaie d'externaliser tout ce que l'on peut. Evidemment, l'externalisation commence par les SSII françaises, puis se termine en off-shore. Un travail de posture et d'influence du DSI lui-même est nécessaire, pour expliquer comment l'informatique est valorisée au sein de l'entreprise et pourquoi il est légitime d'avoir des expertises en interne. Si on reste dans une posture consistant à dire que l'informatique est simplement un coût et un objet compliqué qu'il vaut mieux externaliser, on fait le travail inverse. On se démunie alors progressivement de notre savoir-faire, des salariés de l'informatique, et on la pousse à disparaître.

GM-M : Je partage tout à fait votre propos. Ce sont de vrais problèmes. D'abord, il y a un problème d'attractivité et d'image auprès des jeunes. Et d'autre part, je dirais qu'en France, nous sommes rentrés, il y a une quinzaine d'années, et tout le monde est responsable selon moi, le Syntec en premier, mais aussi les Directions des Achats, les DRH, et les DSI, dans un cercle vicieux. L'idée était d'acheter le moins cher possible, et les SSII se sont mises en concurrence et ont accepté de fournir le moins cher possible, en faisant travailler des gens moins efficaces et moins bien payés, des stagiaires, voire en faisant faire en Inde. D'ailleurs, certains des retours d'expériences ont été plutôt négatifs. Finalement, j'explique souvent à mes interlocuteurs acheteurs que lorsqu'ils achètent « pas cher », et bien ils en ont pour leur argent. Et nous sommes tous responsables ! Je ne m'en exonère pas, car par exemple, il y a quinze ans, je pense que le Syntec aurait dû refuser de répondre aux enchères inversées. Et nous avons fait notre propre lit de mort. Mais je crois que l'évolution vers l'ESN est aussi une porte de sortie de ce système. Par ailleurs un de nos problèmes concernant cette question est quand même la part de charges que nous avons sur nos salaires. En France, tant que l'on n'aura pas compris ça, il va être difficile de mieux payer nos salariés. Et Monsieur, ça ne m'étonne pas que vous ayez cité Google, car des chasseurs de tête de chez Google viennent à la sortie de nos universités, de nos écoles d'ingénieurs, proposer des stages à 5 000 dollars par mois. On voit bien combien de jeunes vont en Californie et ailleurs pour justement être payés convenablement. Je crois que cela fait partie de nos combats.

Int : Juste un éclairage sur une question : est-ce qu'il n'y a pas de bons et de mauvais développeurs ? Je ne parle pas qualitativement, mais je vais juste rendre compte de deux exemples. Nous avons doté notre entreprise de Salesforce.com. Il est patent que les activités d'intégration changent complètement par rapport à ce qu'on observait autrefois, et cela transforme l'écosystème : ça n'intéresse plus les grandes SSII parce que ça ne génère pas suffisamment de volume. Ma deuxième réflexion concerne un de mes fournisseurs de talent management system, qui observait, dans un contexte d'évolution vers le SaaS, un changement dans ses revenus : plus de revenus d'abonnement, mais des activités de service en chute libre. Donc sur cette base-là, il est effectivement légitime de bien rémunérer des gens qui apportent de la valeur, qui créent, et qui développent des nouveaux produits. En revanche, il n'est pas tout à fait légitime de bien payer quelqu'un qui fait du Cobol, car ce n'est pas réellement porteur de valeur ajoutée.

Int : Ne pensez-vous pas que c'est plus pratique, pour un DG, de se dire que c'est le métier qui décide, et la DSI qui est dans l'exécution, car cela lui permet de ne pas avoir à arbitrer entre deux métiers aux temporalités et aux soucis différents ?

GM-M : Bien sûr ! Mais nous, nous savons que ce n'est pas aussi simple. Nous savons que, pour concevoir le métier, il faut avoir la compréhension et la maîtrise du système d'information. Pensez à Zuckerberg, Schmidt, le patron de BlaBlaCar : ce sont des techniciens. Ces start-ups, elles, ont bien compris que le système d'information est ce qui va monitorer le business, et pas l'inverse ! Alors bien sûr, il faut avoir une bonne idée. Mais si on n'a pas intégré le

système d'information dans cette transformation, là, on rate quelque chose. Pour moi, c'est la vraie discussion. Et je me fais très souvent interpellé sur ce sujet car justement, beaucoup de gens réfléchissent comme vous l'avez dit. C'est-à-dire que la DSI, c'est un peu l'intendance, alors que les autres font le business. Je ne crois pas que ce soit la bonne vision des choses.

Int : Tout d'abord, je pense, que la conduite du changement est un facteur fondamental de réussite de ces transformations. Et ça, ça passe par la formation et l'accompagnement. Ma deuxième remarque concerne le fait que les systèmes d'information, en tout cas les services informatiques tels qu'on les concevait il y a quelques années, sont des centres de coûts pour la plupart des patrons, et non pas des centres de profit. Il faut donc un cheminement intellectuel de la part du dirigeant. Dans les belles réussites que vous avez citées, les dirigeants ont fait ce cheminement-là, ils ont franchi ce cap !

GM-M : On ne peut pas dire autre chose, Madame. Je suis totalement d'accord.

Int : Je me demande effectivement si le blocage ne concerne pas plutôt la culture numérique de la DG. Pour pouvoir intégrer le système d'information à la stratégie d'entreprise, il faut que les DG puissent déjà, eux, comprendre qu'il est stratégique.

GM-M : Absolument. Mais cela, ça fait partie de notre travail à tous. Il y a un vrai travail pédagogique à réaliser.

Int : Est-ce que ce ne sont pas les faits, qui vont les forcer à opérer cette transition ?

GM-M : Selon nous, il ne faut pas trop attendre. Il y a eu le rapport Lemoine, l'étude McKinsey, l'étude Roland Berger. J'ai moi-même participé à un comité d'experts des Enjeux Les Echos sur une étude de la transformation numérique du CAC 40. Toutes les études nous montrent que nous sommes en retard. Alors que le citoyen, le consommateur français est plutôt en avance, les entreprises sont en retard. Donc on n'a plus le temps : il y a une urgence numérique ! Il faut arrêter de se poser trop de questions, parce que les petites start-ups et les concurrents qui ont fait leur transformation sont déjà là. A force de trop attendre, nous risquons d'avoir des problèmes.

Int : J'ai eu cette discussion avec mon PDG, qui m'a dit que s'il avait de l'argent à placer, il le placerait sur des fonds qui rapportent. Mettre un euro sur l'informatique pour qu'elle se transforme en centre de profit et rapporte 3 euros n'est pas dans ses plans, car l'informatique n'est pas le cœur de métier de son entreprise. J'ai été invité à remballer ma bonne idée et à gérer mon système comme avant. Donc nous ne sommes pas du tout attendus pour la transformation.

GM-M : Votre PDG pense donc qu'il n'est pas concerné par le numérique ?

Int : Mais il n'est absolument pas concerné. Et c'est le vrai problème. Dans la tête de ces gens, le cerveau gauche pense numérique, le cerveau droit pense informatique, et ce sont deux choses extrêmement différentes. Très peu de personnes arrivent à comprendre que les deux sont intimement liés. Et moi, corporatiste comme je suis, j'ai envie de dire que je viens de l'informatique et que ce n'est pas leur informatique. Dans cette décennie, nous avons raté toutes nos opportunités. Par exemple, il y a dix ans, on s'est fait déposséder des sites web par la Communication. Maintenant, on est incapable d'acculturer la transformation digitale. Donc c'est la question que j'ai envie de vous poser : comment faire pour acculturer les DG ?

GM-M : J'ai deux catégories de réaction. La première, c'est : « je ne suis pas concerné. Je suis dans le bâtiment et la transformation numérique, ce n'est pas pour moi. ». La deuxième, c'est : « Moi, j'ai mis le paquet sur le numérique ». C'est-à-dire qu'ils pensent qu'ils ont fait le nécessaire pour la transformation numérique. Les deux réactions typiques des DG que je rencontre, c'est soit « ce n'est pas pour moi », soit « je suis en plein dedans ». Je n'en ai jamais un qui s'interroge réellement sur le bien-fondé de sa stratégie.

Int : Certaines entreprises qui se lancent vraiment dans une transformation numérique, ou du moins qui communiquent là-dessus, mettent en place un Directeur du Numérique. Celui-ci ne vient pas forcément de la DSI et son profil n'est pas forcément ingénieur, plutôt commercial. Qu'en pensez-vous ?

GM-M : Moi je n'ai rien contre la mise en place d'un Directeur du Numérique. Par exemple, Vivek Badrinath est de notre métier. C'est un technicien. Ce qui me gêne vraiment, ce serait l'idée que ce sujet-là est trop sérieux pour être confié aux techniciens. Après, il y a des DSI qui ne sortent pas d'écoles d'ingénieurs, et personnellement, ça ne me gêne pas.

Int : Est-ce que la transformation des entreprises ne devrait pas être liée à celle de l'Etat ? Car même si des crédits ont été débloqués, même si Thierry Mandon qui s'occupe de la simplification, on est encore loin de l'Etat numérique...

GM-M : Vous savez que l'Etat a mis au point un système de facturation électronique totalement dématérialisé pour ses fournisseurs, qui deviendra obligatoire entre 2017 et 2020. Et bien lors d'une table ronde, le Medef et la CGPME ont expliqué que c'était inconscient, car les entreprises n'étaient pas prêtes. Je suis intervenu pour dire, moi qui suis plutôt du côté entreprises, qu'il fallait qu'elles jouent le jeu sans traîner des pieds. Donc vous voyez, ce n'est pas toujours l'Etat qui traîne ; ce sont souvent les entreprises ! Ça fait partie de la transformation numérique de nos entreprises, la relation avec nos clients, avec l'Etat.

Int : Je trouve qu'aujourd'hui, tout le monde parle de transformation numérique, s'en gargarise... Sauf que lorsqu'on veut mettre en œuvre, en passant à la facturation numérique par exemple, c'est souvent difficile. Autre exemple, le Big Data qui a du sens, mais pour lequel il est encore difficile de trouver des applications. Finalement, ce sont des tendances de fond, mais à force d'en parler tous les jours, on galvaude, il ne se passe rien, et il y a un petit risque que le soufflé retombe. Si vous avez des plans très concrets de transformation numérique, je ne suis pas sûr que vos confrères aient atteint ce degré de maturité. Mon point, c'est de dire « oui à la transformation numérique », mais nul n'est prophète en son pays, et il ne faut pas arriver trop tôt et en parler trop tôt.

GM-M : Ce que vous dites est vrai, mais il n'est pas trop tôt ! Nous sommes à la traîne. Mais je suis d'accord pour dire qu'on en parle beaucoup, et que l'action est encore très loin du compte. C'est pour cela que nous essayons de former là-dessus, et que dans mon entreprise, j'essaie de mettre en place cette transformation.

Int : Je travaille avec des PME dans le domaine technique, le bâtiment notamment, et effectivement, ils ne sont pas du tout prêts à se mettre dans une optique numérique. Le mode papier, fax et autre, est encore essentiel dans tout ce tissu de PME. Vraiment. Il y a là un énorme enjeu, et on en revient au besoin de formation que vous évoquiez tout à l'heure.

GM-M : Tout à fait. La formation est absolument impérative, depuis l'école maternelle, afin de ne pas avoir peur du numérique. L'Etat a également un vrai rôle à jouer, afin de pousser les entreprises à passer aux factures dématérialisées ou à la DSN (Déclaration Sociale Normalisée), sans quoi on n'y arrivera pas. Prenez la déclaration d'impôts en ligne, une grande réussite, un gros succès français du numérique. Avez-vous une idée de son taux de pénétration ? C'est 35%, mais je peux vous dire que je m'attendais franchement au double ! Si les gens veulent continuer à faire leur déclaration d'impôts sous forme papier, il faudrait la leur faire payer 10 euros ! Il faut que les gens prennent conscience du coût, un coût dont nous n'avons plus les moyens !

Int : Le coût informatique des déclarations numériques n'est tout de même pas nul non plus... Il y a quand même de l'investissement et de l'OPEX derrière tout ça.

GM-M : Franchement, on est loin de ce que cela coûtait avec le papier. Regardez, même si on ne parle pas de faire payer, on pourrait juste changer une chose. Quand vous faites votre déclaration numérique, vous devez cocher une case si vous ne voulez pas recevoir votre version papier. Si vous faites juste un changement en demandant cette fois de cocher la case si vous voulez recevoir la version papier, ce sera déjà un énorme progrès. De la même façon, mon.service-public.fr est un magnifique outil pour le citoyen. Mais lorsqu'on suggère ce type de changement aux politiques, ils nous répondent : « le problème, c'est qu'est-ce qu'on va faire des secrétaires de mairie ? ». Donc voilà la schizophrénie française. Une étude classe la France quatrième au classement mondial e-gouv, et première au niveau européen. Mais à quoi sert-il d'avoir mon.service-public.fr utilisé à 30% ? Les usages devraient être de l'ordre de 90% ! Bien sûr, on doit peut-être aider une personne âgée ou handicapée. D'ailleurs, il faut garder un chemin pour ces personnes-là, afin de rester humain. Au contraire, on ré-humanise grâce au numérique !

Int : Il faut aussi prendre en compte la fracture numérique. Tout le monde n'a pas encore accès à l'internet dans de bonnes conditions, ou n'est pas équipé pour... Cela permet probablement d'expliquer pourquoi seulement un tiers des Français font leur déclaration d'impôts en ligne.

GM-M : Ce que vous dites est juste, mais ça n'explique pas un tiers d'utilisateurs. Si on était à 70% d'utilisation pourquoi pas, mais un tiers, non. Et puis dès qu'il s'agit de smartphone, en revanche, il n'y a plus de fracture numérique. Tout le monde en a, et ça intéresse tout le monde.

Int : En Afrique, ils ont très bien compris ça. Les téléphones portables...

GM-M : Exactement Madame, j'allais dire. Savez-vous quel est le pays numéro un sur la banque en ligne ? C'est le Kenya. Pourquoi ? Et bien ils n'avaient pas de banque et pas de téléphone. Ils ont donc réglé le problème en créant la banque directement sur le smartphone. C'est une question de volonté, de choix, et une question politique ! Le problème, vous le savez bien, réside dans le fait que nous passons notre temps à faire des aller-retour entre notre industrie du passé et nos investissements d'avenir : entre Florange et les start-ups.

Int : Cela veut-il dire que nous vivons encore sur les industries du passé ?

GM-M : Oui, mais ce que les hommes politiques oublient, c'est qu'on peut trouver de la valeur dans les industries du passé, grâce au numérique. Par la transformation numérique. Quand on a sauvé Lejaby, est-ce que quelqu'un est allé leur demander si elles avaient fait un site web de e-commerce pour vendre leur lingerie en Chine ? Une supply-chain complètement automatisée ? Personne ne leur a posé ces questions-là, on leur a demandé combien de millions il leur fallait, et aujourd'hui, Lejaby a licencié 30% de ses effectifs.

Int : Pourriez-vous me dire où se trouve la valeur de la DSN pour une entreprise ?

GM-M : Et bien pour une PME, si on fait la somme du temps, des personnes et le coût qu'il faut pour déclarer les payes, faire l'Urssaf, les Assedic ...

Int : Et quelle est la valeur de la DSN pour une grande entreprise ?

GM-M : C'est la même chose. C'est un gain formidable d'efficacité, d'immédiateté, d'information, et cela permet d'éviter un grand nombre d'erreurs ! Je pense qu'il y a beaucoup à gagner sur la DSN.

Int : Nous participons à une étude menée par des chercheurs de l'Université de Californie, qui cherchent à quantifier si les projets entre un fournisseur et l'IT sont plus rapides et moins coûteux que les projets gérés par les métiers. Si vous voulez, on peut remplacer IT par transformation numérique, qui est peut-être un peu agrégateur de fantasmes aujourd'hui, mais qui va se développer... Est-ce que c'est un de vos arguments et est-ce que vous en avez d'autres, pour dire que vous souhaiteriez travailler sur les projets plutôt avec des équipes IT ?

GM-M : Pour ma part, je me refuse à parler systématiquement de coûts, et je préfère parler de valeur. C'est très différent. Je suis convaincu que la valeur apportée à l'entreprise sera bien supérieure si nous avons des interlocuteurs qui ont compris l'ensemble des enjeux. Mais si j'ai en face de moi un technicien qui ne comprend pas l'importance de la relation client ou des opérations marketing, c'est aussi ennuyeux que le marketing qui ne comprend pas l'importance de la DSI. Donc encore une fois, il faut des interlocuteurs qui aient ce côté un peu hybride. Ce n'est pas une question d'étiquette.

Int : Finalement, d'une certaine façon, c'est un peu briser le duo MOA-MOE.

GM-M : Tout à fait ! Vous avez raison.

Int : Vous nous dites que quelles que soient les entreprises considérées, CAC 40, PME, ou même l'Etat, nous sommes finalement très en retard. Quid des autres pays ? Parce que vous ne nous avez pas donné d'éléments de comparaison. Je n'ai pas le sentiment que les entreprises de BTP ou de travail temporaire, ou les ESN anglaises, qui nous envoient des fax dans le cadre du body shopping, soient si en avance que ça. Sommes-nous si mauvais que ça ? Je n'en suis pas sûr du tout.

GM-M : Quand je parle de retard, c'est évidemment par rapport aux autres. Ce n'est pas dans l'absolu. Toutes les études qui ont été réalisées, et que je vous invite à regarder, comparent différents pays. Par exemple, je crois que c'est McKinsey qui a développé un ITN (indice de transformation numérique), où la France est à 33, alors que les autres pays sont à 50, voire 60. En ce qui concerne l'Etat, en revanche, sur les solutions, l'étude a placé la France en numéro un européen. Mais mon problème, avec les pouvoirs publics, c'est leur volonté de se déployer. La SGMAP, la DISIC font vraiment un excellent travail, mais ça ne sert à rien si l'Etat n'a pas la volonté de faire utiliser les solutions.

Int : Mais Monsieur, vous ne pouvez pas vous targuer de créer 10 000 emplois par an, et d'en détruire peut-être 30 ou 40 000 par an aussi ! C'est-à-dire que tant que l'équation n'est pas garantie, l'Etat va évidemment faire en sorte d'éviter la révolution dans les deux ans. Parce qu'on sera bien, avec nos tablettes, sur les barricades !

GM-M : Alors ce qui risque d'arriver, c'est que les 10 000 ne seront pas créés, et qu'on perdra quand même les 30 000.

Int : Alors il faut un projet plus large.

GM-M : D'abord, c'est un excellent argument, que vous mettez en avant. C'est un vrai problème. C'est vraiment central. Mais personnellement, j'ai la conviction que les 10 000 ne sont pas à mettre en face des 30 000. Les 10 000 vont générer des tas d'emplois induits, donner une compétitivité à l'industrie traditionnelle, qui va permettre de conserver les emplois et de faire croître les entreprises traditionnelles. Donc de l'autre côté, ce n'est pas 30 000, mais des centaines de milliers d'emplois. Car les suppressions d'emplois se chiffrent en centaines de milliers, que l'on peut éviter grâce à un retour de la compétitivité. Ce que je dis aux pouvoirs publics, c'est que cela fait 40 ans que nous suivons les mêmes logiques, et nous avons nos 5 millions de chômeurs. Les assouplissements des 35 heures pour l'industrie, nous les payons encore aujourd'hui. Et pourtant, des entreprises comme Renault et Peugeot ont quand même délocalisé. Après, je comprends bien qu'il faille gérer cette transformation, comme dans nos entreprises, d'ailleurs. Mais il y a un cap à avoir. Aujourd'hui, ce qui me gêne, c'est le pas en avant, et les deux pas en arrière systématiques. Il faut qu'il y ait un cap.

Int : Excusez-moi d'être un peu provocateur, mais c'est un peu ce que j'attends du Syntec, qui a quand même cette légitimité historique qu'on connaît tous, d'être évangéliste sur le sujet. Et deuxième question, la mutation ne tient pas à l'opposition entre un CDO et un CIO, mais à l'acculturation d'un PDG, pour qu'au final, le numérique égale l'informatique. Il s'agit en effet de faire en sorte, et vous donnez de bons exemples en termes de formation initiale, d'avoir cette approche culturelle numérique dès le plus jeune âge, afin de créer cette bi-culture qui permette de faire muter les structures. On doit certes passer par la base, mais il va aussi falloir acculturer le top management. Car les DG sont généralement des personnes d'une soixantaine d'années, c'est-à-dire plutôt moins jeunes que les gens qui arrivent sur le marché. Si eux-mêmes ne sont pas convaincus de ça et ne reconnaissent pas la valeur qui se trouve au sein de leurs entreprises, nous sommes mal partis. Ou bien il nous faudra attendre encore une génération.

GM-M : Non seulement je suis d'accord, mais en plus, c'est exactement ce que l'on fait.

Int : Mais en termes de lobbying, comment vous positionnez-vous ? Car vous voyez bien qu'il y a le côté très corporatiste qui tend à laisser le CIO dans son datacenter...

GM-M : Il s'agit de faire œuvre de propositions, d'initiatives. Par exemple, la formation : nous avons mis en place le plan de formation à 360 degrés, et on travaille sur chacun des sujets. Sur la modernisation de l'Etat, que faisons-nous ? Nous participons à des commissions, nous travaillons sur des propositions, puis nous faisons ensuite du lobbying pour que les politiques se les approprient. Et sur tous les sujets, toutes les conférences que nous faisons, c'est pour porter ce discours. Lorsque nous participons à l'étude Enjeux Les Echos sur le CAC 40, nous stimulons les entreprises, car l'année suivante, celles qui se retrouvent mal classées vont mettre les bouchées doubles pour remonter dans le classement. Donc nous faisons tout ce que nous pouvons, mais pédagogiquement, en faisant des propositions.

Int : Quel est justement le degré d'acculturation des politiques, sur le numérique ?

GM-M : Je peux vous répondre : on frise le niveau zéro. Il y a quelques années, nous avons réalisé une étude Big Data avec une agence, afin de compter le nombre de fois où le mot « numérique » avait été prononcé dans les discours d'une année. Sur l'ensemble des députés, c'était 3 fois au cours d'une année. Je peux vous citer, en tout et pour tout 7 ou 8 politiques un peu acculturés, comme vous dites, au numérique. Parmi eux, il y a Laure de la Raudière, Corinne Erehl, Yves Rome. C'est très grave ! Regardez par exemple Madame Touraine, Ministre de la Santé. Elle a pour mission d'économiser 10 milliards d'Euros par an, et elle ne prononce pas le mot télé-santé, télé-médecine, e-santé. Comment, en 2015, faire 10 milliards d'économies sans utiliser le numérique ? D'ailleurs, ça ne marchera pas. Même les conseillers sont totalement désintéressés par cette question. Les seules questions qui les intéressent sont le haut débit et la donnée. Protection des données, souveraineté des données, cyber-sécurité : voilà par quel angle est pris le numérique. Sauf pour un Thierry Mandron.

Int : Je voudrais faire une remarque, car venant d'être élue, je suis un peu en train de passer du côté politique. Il y a quand même des commissions qui sont en train de travailler sur ces sujets. Vous parlez du très haut débit. La fibre en elle-même c'est une chose, c'est du câblage, mais derrière, il y a toutes les entreprises qui vont venir se raccorder là-dessus. Et je pense que c'est là-dessus qu'il faut travailler.

GM-M : Oui, mais il faut travailler sur l'utilisation. Prenons les smart cities. Et bien nous avons créé un indice smart cities et une conférence, que nous organisons tous les ans, pour comparer les villes, sans trop les challenger quand même, sur leur maturité numérique dans la ville. Vous voyez, sur chacun des sujets, nous essayons de travailler.

Int : Pour montrer à quel point l'Etat est vraiment orienté vers le numérique : pour monter un contrat d'assurance-vie, il vous faut du papier, du papier, du papier. Il est impossible de l'envoyer sous format numérique et le commercial est obligé de venir chez le client, afin de prendre lui-même la photo de la carte d'identité, pour éviter de graves problèmes de sécurité. Donc l'Etat nous aide vraiment à rentrer dans l'ère numérique !

Présentation de l'orateur

Guy MAMOU-MANI

Guy Mamou-Mani préside depuis juin 2010 [Syntec Numérique](#) - syndicat professionnel des métiers du numérique (éditeurs de logiciels, entreprises de services du numérique / ESN, et des sociétés de conseil en technologies).

Depuis 2008 il co-préside le Groupe OPEN avec Frédéric Sebag, qu'il a rejoint en 1998 en tant que Directeur Général associé. Il accompagne le Groupe Open dans le top 10 des entreprises de services du numérique (ESN ex SSII) françaises. A ce jour Groupe Open compte 3 200 personnes et réalise 251 millions d'euros de chiffre d'affaire.

Guy Mamou-Mani a débuté sa carrière chez CSC-GO International où sa dernière fonction était Président-Directeur Général et Directeur du pôle solutions de CSC France. En 1995, il crée la filiale française de Manugistics, leader dans le domaine du Supply Chain Management et numéro un en Europe. Il y assure la direction générale et y exerce par ailleurs la fonction de Directeur Européen des Services et du Marketing jusqu'en 1998.

Il a également été président de MiddleNext, association de valeurs moyennes cotées de 2006 à 2010.

Guy Mamou-Mani est diplômé d'une licence de Mathématiques et ancien professeur.

[Blog de Guy Mamou-Mani](#)

Twitter : guy_mm