

Préambule

La quatrième édition de l'offsite CIJ s'est déroulée au château des Menuls du 8 au 10 Octobre.

Altis consulting, sponsor et participant de cet événement vous propose cette année encore une petite synthèse des principaux sujets évoqués lors de cette journée de séminaire :

- **Les atouts et les risques de la mobilité**
- **L'état de l'art en matière de reprographie**
- **Le cloud est-il pour tout le monde ?**
- **Haute couture ou prêt à porter → Jusqu'où personnaliser une application métier ?**
- **Projets de transformation et nouveau rôle du DSI**
- **Sécurité informatique → Sommes-nous plus en sécurité dans ou hors de nos cabinets ?**

1. Les atouts et les risques de la mobilité

Les sociétés Blackberry et Bouygues telecom nous ont donné leur vision de l'évolution de la mobilité dans l'Entreprise.

Sylvain Plagne de Bouygues telecom nous a, pour commencer, dévoilé l'identité du responsable de l'explosion du BYOD. Il ne s'agit ni de Steve Jobs ni d'aucun leader d'opinion charismatique, mais tout simplement... du père Noël, qui s'est appliqué à distribuer iPhones et autres Samsung Galaxy par milliers ces dernières années.

Au-delà de la difficulté à gérer techniquement des terminaux très hétérogènes (des centaines de combinaisons hardware-software), la prise en charge d'une telle flotte (MDM) mêlant usage personnel et professionnel pose 3 problèmes principaux :

- La sécurité (hacking, présence de contenus professionnels, difficulté de localiser et d'agir à distance sur l'appareil)
- Le déploiement d'applications métier (pas de maîtrise de la version d'OS)
- La maîtrise des coûts en situation de roaming

La liberté totale est ingérable. L'appareil 100% professionnel, fourni par le cabinet, donc globalement maîtrisé, est une utopie à quelques exceptions près.

Il semble donc raisonnable d'opter pour une approche mixte, typiquement le COPE (Corporate Owned, Personally Enabled) dans laquelle les deux parties s'engageront à respecter un minimum de règles et où les espaces personnel et professionnel seront séparés de la manière la plus étanche possible.

Le point de vue d'Altis consulting :

La mobilité est devenue un fait. L'hétérogénéité d'une flotte d'Entreprise un incontournable. Le tout au nom de l'efficacité. Vraiment ? On peut recevoir et traiter un e-mail depuis n'importe où, accéder parfois à quelques ressources d'Entreprise, soit. Mais le véritable enjeu, ne l'oublions pas, reste d'amener les applications sur les appareils mobiles pour qu'ils deviennent autant d'extensions du système d'information.

2. Reprographie : l'état de l'art

Tristan Colmet de Canon fait tout d'abord un constat : les usages et les modes de transmission de l'information changent. Les volumes d'information générés ne cessent d'exploser mais les capacités à les gérer restent globalement les mêmes.

Il est donc urgent de se concentrer sur le contenu et non sur sa production ni sa transmission.

Dans cette optique, les services d'impression évoluent principalement dans deux directions complémentaires :

- Du Basic Print Services vers le Managed Print Services
- Du mode centralisé / internalisé vers une architecture Cloud / Mobile

Le coût réel de l'impression et de la gestion documentaire pouvant représenter, d'après Canon, jusqu'à 5% du CA d'une Entreprise, l'enjeu est effectivement de taille.

Optimiser les coûts de reprographie revient à agir sur trois axes

- Les technologies → performance, disponibilité, accessibilité
- Les processus → impression centralisée, authentification, réduction du gaspillage
- Les personnes → Améliorer l'expérience utilisateur / conduire le changement

Selon un parcours en 5 étapes :

- Rationalisation du parc
- Optimisation des processus d'impression et de gestion documentaire
- Suivi des usages et actions (moins de gaspillage, plus de sécurité...)
- Revue régulières pour améliorer processus et usages
- Améliorer les processus métier pour prendre en compte ces usages

Le point de vue d'Altis consulting :

On parle depuis 20 ans de diminution de la consommation de papier grâce au support électronique. En réalité, on n'a jamais abattu autant d'arbres pour fabriquer de la pâte à papier. Comment est-ce possible ? Tout simplement parce qu'au lieu d'imprimer une fois pour toutes, on réimprime à chaque lecture.

Dans ce contexte, les véritables urgences sont, me semble-t-il, l'éducation et la transformation des usages.

3. Le cloud est-il pour tout le monde ?

« Passer au cloud » ou simplement « Mettre un peu de cloud dans son infrastructure » sont des questionnements quotidiens pour la plupart, voire tous les DSI. Et ceux des cabinets d'avocats n'y font pas exception, tel est le premier postulat **d'Eric Cullerier (Mimecast) et Pierre-Marie Davodeau (Renkan consulting)**.

Le second postulat est le challenge auquel sont confrontés en particulier les cabinets de petite taille :

- Le coût d'une salle serveurs et la difficulté à rassembler toutes les compétences nécessaires
- Le pouvoir qu'ont les utilisateurs d'imposer des technologies ou usages nouveaux
- La difficulté de garantir une haute disponibilité
- La nécessaire conservation d'un historique

La question qui se pose immédiatement après est la suivante : **Ces challenges sont-ils vraiment liés à la taille du cabinet ?**

Dit autrement, la théorie selon laquelle le cloud serait plutôt destiné aux petites organisations n'est-elle pas une fausse barbe masquant une difficulté d'acceptation par les DSI de cette nécessaire transition vers un mode hébergé, c'est-à-dire de la perte du contrôle de la technologie pure ?

Les DSI vivent de toute évidence une nouvelle mutation de leur métier :

Il y a 15 ans, le DSI était avant tout un technicien. Cette part de technologie ne représente souvent aujourd'hui que 20 à 30% de son quotidien. Qu'en sera-t-il dans 15 ans ? Il est vraisemblable que le temps du DSI se partagera entre élaboration d'une stratégie et gestion de contrats.

Le point de vue d'Altis consulting :

Plus que le cloud, le vrai sujet est l'externalisation des infrastructures. Il faut admettre l'évidence : que des organisations de taille moyenne continuent à gérer chacune de leur côté les mêmes infrastructures nécessitant des compétences de plus en plus pointues n'a plus vraiment de sens. Restent les problèmes de dépendance, de sécurité et de confidentialité. Sur ces sujets, les petites structures ne sont pas les mieux armées pour peser sur leurs prestataires.

4. Haute couture ou prêt à porter → Jusqu'où personnaliser ?

Ce sujet, présenté conjointement par **Matt Cleverdon (HP-Autonomy)** et **Richard Legendre – Myself (Altis consulting)** pose la question de la pertinence de réaliser des développements spécifiques dans une organisation telle qu'un cabinet d'avocats.

Matt plante le décor en explicitant la notion de « Total cost of ownership » qui a l'avantage d'appliquer un facteur temps au coût des choses, quelle que soit la structure de coût en question.

Selon l'option choisie (outil standard, produit personnalisé ou développement spécifique), les intervenants varient et, avec eux, les objectifs et les démarches.

- L'achat d'un progiciel nécessite de bien négocier le contrat de licence (immédiates et futures) et de s'assurer de la compétence, de l'expérience et de l'engagement de l'intégrateur
- Ce dernier point est crucial si le produit doit être personnalisé. Le contrat de maintenance doit garantir la compatibilité des spécifiques en cas de montée de version du progiciel
- En cas de développement spécifique intégral, le choix de la technologie sous-jacente est évidemment important et doit garantir un minimum de pérennité.

Je vous ai ensuite fait part de ma réflexion basée sur mon expérience du terrain.

Lorsque l'on parle de haute couture (disons plutôt de sur-mesure), on doit s'interroger sur l'exactitude de la prise de mesure, le choix du tissu et le délai nécessaire à la réalisation du vêtement.

S'agissant de prêt-à-porter, vous vous demandez nécessairement si le vêtement vous va réellement, s'il sera toujours à la mode l'année prochaine et combien coûtent les retouches.

Les points de vue diffèrent ensuite selon que l'on est :

- un utilisateur (qui ne veut pas changer ses habitudes tout en ayant des exigences précises, en particulier celle d'ôter un maximum de contraintes)

- Un DSI qui n'a souvent ni les compétences, ni les ressources ni la volonté de s'engager dans un développement stratégique
- Un financier qui s'interroge sur le coût élevé d'un progiciel et de sa maintenance annuelle, tout en sachant que le rapport (service rendu / coût) d'un spécifique n'est sans doute pas meilleur
- Un consultant qui considère (c'est mon cas) que les risques liés à un développement (complexité mal évaluée, durée sous-estimée, chantier permanent, rupture technologique...) restent trop importants même si, dans certaines circonstances, il peut s'avérer gagnant.

Au bout du compte :

Ce n'est pas la vocation d'un cabinet, quelle que soit sa taille, de développer des applications métier. Tout au plus est-il raisonnable de réaliser des outils ou des connecteurs. L'époque où le client demande au progiciel de s'adapter à ses processus est (heureusement ?) révolue.

5. Evolution du rôle du DSI

Raphaël Helion (PwC) et Jérôme Baut (Darrois Villey) nous parlent de leur expérience de projets de transformation.

Raphaël mène une transformation majeure dans laquelle l'IT devient partie intégrante du business et où le rôle du DSI se transforme, passant du technicien qui supporte l'activité au conseiller qui contribue à la développer.

Passer du « save money » au « make money » suppose une évolution graduelle mais franche du département IT depuis un « cost center » (focalisé sur les coûts) vers un « service center » (focalisé sur la qualité), puis vers un « innovation center », focalisé sur la valeur.

Un projet de transformation, selon Raphaël, nécessite non-seulement une cible mais également un trajet pour y arriver. Sa conviction est qu'il ne faut pas hésiter à casser, trancher dans le vif, à remplacer ce qui existe. C'est la condition pour créer de véritables leviers d'économies.

A la question « Est-ce applicable à des cabinets de petite/moyenne taille ? », la réponse est clairement oui : la cible est différente, mais le processus est le même.

Ce point est corroboré par Jérôme qui a soumis à sa hiérarchie et va mettre en œuvre une démarche cloud chez Darrois.

Sa conviction est qu'il faut, en tant que DSI, avoir un budget innovation et qu'il faut savoir ce qui marche avant de vendre l'idée en interne.

Le point de vue d'Altis consulting :

Nous sommes à la croisée des chemins : la valeur d'un système d'information ne réside plus dans la maîtrise de la technologie mais dans la capacité d'une organisation à la mettre au service du développement de son activité. Cela étant dit, les mentalités commencent tout juste à évoluer en ce sens et on a encore peu de recul sur la fiabilité dans le temps des acteurs de ce marché (cela passe nécessairement par une externalisation des moyens) et des risques contractuels en particulier.

Comme toujours dans ces temps de rupture, il faut quelques pionniers pour montrer la voie. Pour les autres, ce n'est qu'une question de temps.

6. Sommes-nous plus en sécurité dans ou hors de nos cabinets ?

Philippe Moreau (Dimension Data) et Romuald Toutou (Varonis) se demandent (sans véritablement apporter de réponse toutefois) si les données clients sont plus en sécurité à l'intérieur du cabinet ou à l'extérieur (cloud).

Le risque, selon Philippe, est la résultante de la probabilité et de l'impact d'une vulnérabilité (technique, humaine ou organisationnelle) qui affecterait un actif en termes de disponibilité, intégrité, confidentialité ou traçabilité.

Minimiser l'impact des incidents futurs revient à travailler sur trois axes : la prévention, la détection des menaces et la réponse aux incidents. En fait, cela revient à raisonner comme pour une menace d'incendie.

La sécurisation d'un cloud se réfléchit en amont et sur tout le cycle de vie : La démarche d'analyse du risque reste un pré-requis. Le challenge est, au-delà d'atteindre un niveau de sécurité, de le maintenir dans le temps.

Romuald insiste de son côté sur la nécessaire maîtrise des droits d'accès aux données, c'est-à-dire à la fois « Qui est censé y accéder » et « Qui y accède effectivement ».

Au-delà de l'application de ces règles d'accès, il est fondamental d'éduquer les utilisateurs aux risques et aux tentatives de fraude.

Le point de vue d'Altis consulting

La migration progressive des systèmes vers des architectures cloud n'est sans doute qu'une question de temps. Au-delà du frein psychologique du DSI (perte du repère rassurant de la technologie), la sécurité est la principale préoccupation, à juste titre.

Bien que les acteurs du cloud brandissent tous la nécessaire supériorité d'un opérateur central dans la capacité à mettre en place les mécanismes de sécurité les plus évolués, on en reste souvent à des poncifs et surtout très peu d'innovation dans les systèmes concrets de sécurisation.

Les DSI, confrontés au quotidien à des attaques informatiques, doivent s'en remettre entièrement à des acteurs externes. L'attente forte en matière de sécurité est donc légitime.

7. En conclusion

Les préoccupations majeures restent les mêmes d'une année sur l'autre : externalisation, cloud, mobilité, sécurité. Elles sous-tendent chacun des sujets traités.

Pourtant, si la majorité des organisations s'apprête à vivre une transformation significative en termes d'infrastructure, les applications, elles, évoluent peu, tout comme les mécanismes de sécurité.

Tout le monde s'accorde à dire que l'efficacité passe désormais par un système d'information externalisé et des applications mobiles. Pour autant, l'essentiel des applications reste monolithique et dédié au PC et les (in)évitables personnalisations des applications métier les rendent impropres à une mutualisation.

Bref, l'environnement évolue, l'usage non. Du moins pas encore.

Richard Legendre

Fondateur d'Altis consulting