

■ LA PAROLE à David GELRUBIN

Le schéma directeur SI dans un monde plus digital

■ TÉMOIGNAGE d'Olivier BEAUREPAIRE,  
DSI de la branche Gares & Connexions de la SNCF

■ TÉMOIGNAGE de Philippe ROUAUD,  
directeur Ingénierie et SI de FRANCE TÉLÉVISIONS

Schéma directeur du SI, Plan stratégique SI, Plan numérique, Vision fonctionnelle de l'architecture SI, « IT and business master plan »... Les noms sont différents mais l'ambition reste la même : tirer pleinement parti du SI dans la transformation de l'entreprise amplifiée par l'essor du numérique.

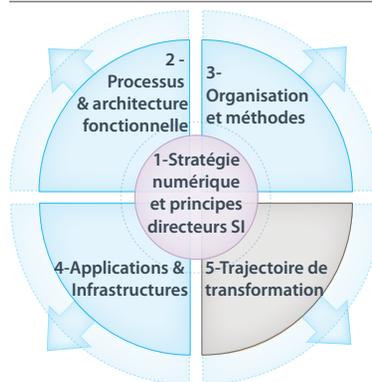
Existe-t-il une méthode Fontaine Consultants pour accompagner la construction de cette vision ?

En fait, il n'y a jamais eu une unique méthode s'appliquant de manière uniforme. Fontaine Consultants a plus de 60 réalisations de schéma directeur à son actif (y compris pour les SI les plus complexes comme ceux d'Orange ou celui de la Cnamts) ; ce savoir-faire nous a permis de formaliser une abstraction générique de ce qu'est un schéma directeur.

Ainsi, chaque client ajuste les efforts sur les 5 axes incontournables représentés sur le schéma ci-après. Par exemple :

- certains approfondissent la description de la vision fonctionnelle, afin d'être sûrs que les projets l'implémenteront correctement, ou car la définition de cette vision est complexe ;
- d'autres insistent plus sur la trajectoire de

## LE SCHÉMA DIRECTEUR SI DANS UN



transformation car leur actif *legacy* est important et que la difficulté réside dans la transformation progressive ; certains se soucient de la nécessaire transformation de leur organisation ou de leurs modalités de *sourcing*. L'équilibre est à trouver par chacun ; nous ajustons

ainsi l'usage de notre « boîte à outils » en fonction des enjeux particuliers de chaque organisation.

On constate cependant des inflexions dans la manière de faire ces études avec l'avènement du digital :

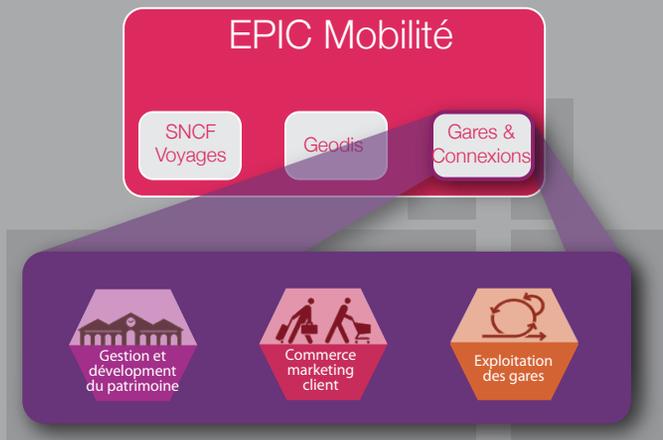
- 1<sup>ère</sup> inflexion au niveau des acteurs concernés : en effet, la transformation digitale modifie la relation avec client et les usages de ce dernier, elle provoque une réflexion sur les futurs *business models* de l'entreprise et la façon de « faire le métier » en interne et avec un large écosystème de partenaires, elle doit s'accompagner d'un changement de culture des collaborateurs et des managers...
- 2<sup>ème</sup> inflexion sur les thèmes à traiter : dans la décennie 2000, l'approche était surtout tirée par une démarche très top-down, et par la volonté d'avoir un plan cadré à 3 à 5 ans. Aujourd'hui, d'autres dimensions, comme l'identification de capacités à acquérir (*data scientists*, innovation... et tout ce qui permet de réduire le *time-to-market*) sont plus présentes.
- 3<sup>ème</sup> inflexion méthodologique pour la phase de captation des orientations stratégiques : elle est plus au contact du terrain (écoute des équipes, innovation par le terrain) et elle s'appuie sur de nouvelles méthodes (*design thinking*, *innovation games*, réflexion en *war rooms*...).
- 4<sup>ème</sup> inflexion dans notre R&D pour travailler sur les innovations de rupture : *patterns* de transformation vers l'entreprise numérique, nouvelles capacités que la DSI doit développer pour répondre aux nouveaux challenges...

D'aucuns pensent que le schéma directeur est moins prioritaire ou moins nécessaire avec la révolution digitale, leur préférant des approches agiles et cadrées au fur et à mesure. Peut-être est-ce « moins à la mode » ? Ou plus difficile de concilier la livraison d'innovations digitales (un PoC sur un domaine métier ou un projet collaboratif dans le Cloud) en même temps que l'on se dote d'une stratégie long terme et partagée ?

Nous avons la conviction que disposer d'une vision et d'un plan de transformation est plus que jamais nécessaire. Ainsi, nous avons voulu donner la parole à deux de nos clients. Ils nous expliquent pourquoi ce n'est pas '*has-been*' d'avoir un schéma directeur alors qu'ils sont tous deux au cœur de la révolution digitale. Bonne lecture !

David GELRUBIN, Président

# MONDE PLUS DIGITAL : EST-CE 'HAS-BEEN' OU PLUS QUE JAMAIS NÉCESSAIRE ?



## Interview de Olivier BEAUREPAIRE, DSI Gares & Connexions

### Pourriez-vous nous présenter Gares & Connexions (G&C) en quelques mots et votre responsabilité ?

G&C est la plus jeune branche de la SNCF. Créée en 2009 pour définir et mettre en œuvre les chantiers liés à l'ouverture à la concurrence et à l'équité des services proposés en gare, cette activité est régulée par l'Araf (Autorité de régulation des activités ferroviaires) ce qui nécessite un respect des impératifs de transparence, de traçabilité et l'équité des services offerts aux transporteurs.

G&C exerce aujourd'hui 3 missions :

- Patrimoine : Moderniser les gares pour en faire des destinations de choix au cœur des transports.
- Services : Imaginer et animer des gares pratiques, utiles et accueillantes.
- Exploitation : Gérer au quotidien 14 000 départs de trains et 6 millions de voyageurs dans 3 000 gares.

La création de cette branche, rassemblant en son sein des directions métiers très variées (ferroviaires, commerciales, immobilières), nécessite encore aujourd'hui une communication et des échanges réguliers entre ces différentes directions métiers et la DSI que je représente.

La DSI G&C répond de fait aux besoins des utilisateurs et des clients de G&C, mais également plus largement de la DSI Mobilités, DSI mère de SNCF. Cette double casquette nous impose donc de proposer des solutions répondant aux besoins métier mais également harmonisées avec les pratiques de la SNCF plus globalement.

### Qu'attendiez-vous du schéma directeur ?

Ce schéma directeur est l'occasion de faire un arrêt sur image et prendre un nécessaire recul afin de clarifier la suite du voyage. J'en attends donc beaucoup, sur plusieurs points structurants pour notre entreprise.

La gare est le carrefour de nombreux utilisateurs : nos équipes sur le terrain, nos clients voyageurs mais aussi les chalands qui profitent de la gare comme d'un centre commercial. Pour prendre soin de l'ensemble de ces clients, il nous fallait penser notre SI différemment. Il s'agit notamment de le rendre plus humain pour que

la technologie soit un facilitateur et crée du lien entre l'ensemble de nos interlocuteurs. En complément, nous voulions étudier les technologies en rupture permettant d'innover dans nos gares.

Cette étude nous a par ailleurs permis de nous benchmarker avec d'autres entreprises qui ont des enjeux similaires aux nôtres (ouverture à la concurrence, retail, plateformes aéroportuaires), ces échanges permettant à nos entreprises de grandir et de proposer de meilleures solutions à nos clients.

### Quels sont les challenges principaux des gares pour les années à venir en matière de SI ?

Ces challenges sont extrêmement forts :

- pour le gestionnaire de patrimoine, il s'agit de mieux décrire la gare de manière digitale et de manière cohérente pour tous ;
- pour le marketing et les commerces, il faut connaître et servir les clients à 360°, devenir le premier partenaire marketing des commerces de la gare et réunifier les parcours utilisateurs (clients ou agents) pour tous les services ;
- les métiers de l'exploitation des gares se digitalisent aussi : déploiement plus rapide et plus large des services, partage des indicateurs de management et des marqueurs de transparence de la gare, équipements numériques de nos agents.

### Comment le numérique et l'IT y contribuent-ils ?

La révolution digitale touche de front la gare ; elle impose un changement immédiat et pour tous les acteurs. Les opportunités technologiques pour nos métiers sont présentes sur le marché (API, exploitation des data, avènement de l'Internet des objets, flexibilité du cloud) et les usages sont fondamentalement nouveaux (le client final est connecté et son « engagement digital » plus important).

### Quels ont été les apports de la démarche, notamment dans le contexte de digitalisation de la gare ?

Cette démarche de SDSI nous a apporté un éclairage important sur les sujets du futur. Ainsi, nos enjeux métier ont été déclinés en orientations SI. Les grands chantiers à mettre en œuvre dans les années à venir ont été identifiés : construction d'un référentiel de description de la gare (tant sur l'immobilier, que sur l'équipement lourd ou les commerces), réflexion autour des applications mobiles partagées entre les clients et les agents sur le terrain, etc.

Pour arriver à ce résultat, une démarche collaborative a été mise en



Retrouvez toutes nos publications sur :  
[www.fontaine-consultants.fr](http://www.fontaine-consultants.fr)



SYNTEC Conseil  
en Management

## LE SCHÉMA DIRECTEUR SI DANS UN

place avec des représentants de l'ensemble de nos métiers. Cette construction résulte donc d'un travail commun, transverse, et qui fait figure d'exemple pour les démarches futures au sein de G&C.

Enfin, en complément de ces travaux, nous avons pris le temps de (re)définir notre ADN et nos valeurs au sein de G&C, et plus globalement au sein de la SNCF. Il nous paraissait important de formaliser ce qui nous distingue et fait notre force aujourd'hui.

### Alors le schéma directeur, est-ce 'has-been' ou d'actualité ?

Cette démarche de schéma directeur a très largement répondu à nos attentes. Les résultats montrent bien le changement de paradigme dans lequel nous nous trouvons aujourd'hui.

Nous n'avons pas défini de roadmap détaillant tous les projets des prochaines années. Cette démarche n'est plus pertinente dans un monde en pleine digitalisation, où les changements bouleversent notre écosystème quasiment tous les 6 mois. À l'inverse, nous sommes munis d'une stratégie claire avec de grandes orientations quant à notre socle SI ; nous avons des idées à mettre en œuvre en mode quickwin pour les tester sur le terrain et des méthodes agiles pour répondre à ces nouvelles contraintes qui nous obligent à rester à tout moment en alerte.

Nous venons d'accueillir la nouvelle Chief Digital Officer de G&C, Marie-Caroline LANFRANCHI. Membre du Comité de Direction de la Branche, elle prend le SI sous sa responsabilité. Ce schéma directeur partagé et connu de tous a été une de ses premières lectures et a constitué de façon indéniable un outil utile à la construction de la roadmap digitale de la branche.



**OLIVIER BEAUREPAIRE**  
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ AU SYSTÈME  
D'INFORMATION GARES &  
CONNEXIONS – SNCF

Olivier BEAUREPAIRE est un spécialiste de l'innovation dans un monde digital, et en particulier dans l'univers du retail.

Il est responsable du système d'information de Gares & Connexions depuis sa création en 2010.

Avant cela, il s'est occupé des systèmes d'information soutenant l'ensemble de la chaîne du voyage à la SNCF, notamment sur la distribution où il a porté la transformation et l'ouverture de systèmes applicatifs patrimoniaux.

Il est diplômé de l'Université Paris Dauphine.

## MONDE PLUS DIGITAL : EST-CE HAS-BEEN OU PLUS QUE JAMAIS NÉCESSAIRE ?

### Interview de Philippe ROUAUD, DSI France Télévisions

#### Pourriez-vous nous présenter votre périmètre d'intervention et votre responsabilité ?

La direction ISI, Ingénierie et Systèmes d'Information, dont j'ai la responsabilité, est issue de la fusion en 2009 des directions informatiques et des directions techniques des 5 chaînes de France Télévisions. Elle a la particularité de couvrir les outils métiers d'une chaîne de télévision : le "broadcast", les équipements vidéos, les caméras et l'équipement des studios ainsi que le SI qui gère les contenus et les métadonnées.

Les fonctions du SI à France Télévisions peuvent être regroupées en six axes majeurs : l'antenne qui représente le cœur du métier et couvre la gestion de l'information et des programmes, la communication, les portails Intranet, les fonctions support, l'infrastructure, et le pilotage. ISI qui a une approche globale de nos besoins techniques, collabore de plus en plus avec FTVEN (France Télévisions Éditions Numériques) dont relève l'ensemble des nouveaux usages liés au numérique pour le grand public (services agiles tels que la TV connectée, faire des commentaires en live pendant les émissions, social TV, replay, etc.).

#### Qu'est-ce qu'un schéma directeur signifie dans le monde audiovisuel en pleine mutation digitale ?

Nos défis sont nombreux face à une transformation profonde du paysage audiovisuel : il faut notamment réussir à concilier l'amélioration de la qualité de service rendu et le gain d'efficacité, le tout dans un contexte de forte attente métier sur la convergence applicative entre les chaînes.

Le schéma directeur SI s'est alors imposé comme une solution évidente pour s'interroger sur la contribution du SI aux enjeux de l'entreprise et pour ne pas rater les virages stratégiques imposés par les innovations technologiques du marché.

Le schéma directeur SI permet de dresser un état des lieux et des constats partagés avant d'identifier et d'approfondir des axes stratégiques et pragmatiques à développer. La vision qui en a résulté est un équilibre entre d'une part les exigences du patrimoine existant et de notre capacité à faire, et d'autre part les ambitions de développement et de projection dans les tendances IT.

Concrètement, cela se traduit par exemple par des projets IT qui supportent le développement du numérique (plateforme digitale de l'information, plateforme digitale des programmes et des droits associés, multicanal, VoD...) et des projets d'optimisation des processus de l'entreprise unique (efficacité et optimisation des coûts).

#### Qu'attendiez-vous du schéma directeur ?

Au-delà de l'objectif premier de se doter d'une vision d'évolution pour ISI, l'attente concernait aussi la mobilisation et l'adhésion des équipes et le sponsor du management autour d'un nouvel objectif, dépassant la simple convergence des outils suite à la fusion. Le schéma directeur est en ce sens un élément fédérateur, une occasion

INTERVIEW

francetélé



pour définir collégialement une cible commune, et la traduire en une réalité opérationnelle.

Cela est rendu possible notamment grâce à la démarche d’approfondissement des axes directeurs, qui réunit volontairement des acteurs de profils hétérogènes dans des groupes de travail thématiques.

Il s’agit aussi d’une occasion peu commune pour changer de paradigme notamment en s’ouvrant sur de nouvelles opportunités technologiques, et pour se reposer les bonnes questions fondamentales d’une DSI (transformation de la gouvernance, mode de sourcing, etc.).

**Quelles sont les lignes directrices de votre schéma directeur ?**

Sur la base des constats établis et des orientations stratégiques de France Télévisions, notre priorité est triple :

- Finaliser ce que nous avons commencé il y a quatre ans avec la création d’une entreprise commune : il s’agit de terminer les programmes majeurs de convergence de nos systèmes d’information pour soutenir des modes de fonctionnement communs et de déployer ces systèmes auprès de tous nos utilisateurs ;

- Stabiliser ces nouveaux systèmes pour les rendre plus efficaces, plus robustes et moins coûteux : notre challenge est d’améliorer progressivement nos systèmes et de contribuer à l’augmentation de la performance des équipes de France Télévisions. C’est notamment le cas dans le domaine de l’infrastructure et de l’exploitation informatique ;

- Garder un coup d’avance dans le domaine technologique : introduire au sein de France Télévisions les ruptures technologiques du marché, anticiper l’interpénétration avec le numérique et se doter d’outils collaboratifs. Dans ce cadre, ISI doit devenir un vrai partenaire des directions métiers de France Télévisions.

**Quelles ont été les surprises au cours de sa réalisation ?**

L’accompagnement fourni par Fontaine Consultants a été un catalyseur de mobilisation efficace des équipes pour une atteinte plutôt rapide de la cible. En effet, la démarche de bout en bout a pris 4 à 5 mois.

Par ailleurs, la démarche mise en œuvre consistait à ce que chaque

axe directeur soit approfondi par un membre du CODIR ISI et ses équipes, puis que ce dernier présente les résultats et projets sous-jacents aux autres membres du CODIR pour challenger le fond et la cohérence de l’ensemble. L’exercice a été extrêmement vertueux puisqu’il a favorisé l’appropriation de la feuille de route par les équipes en charge.

**Alors, ‘has-been’ ou d’actualité ?**

Eu égard aux nombreux bénéfices que nous en avons tiré, et de la complexité de plus en plus croissante du paysage IT, le schéma directeur SI est plus que jamais d’actualité pour les entreprises qui souhaitent se donner un cadre stratégique SI et se doter d’un outil de pilotage opérationnel partagé.

Il s’agit aussi clairement d’un outil de mobilisation de l’ensemble des équipes des chaînes et des directions fonctionnelles pour diffuser « les meilleurs programmes » « au meilleur coût », pour imposer le service public à sa juste place dans les nouveaux usages numériques et pour faire de France Télévisions une entreprise commune avec un modèle d’organisation responsable et efficace.

VIEW DSI  
élévisions

**PHILIPPE ROUAUD**  
DIRECTEUR DE L’INGÉNIERIE  
ET DES SYSTÈMES  
D’INFORMATION  
– FRANCE TÉLÉVISIONS



Philippe ROUAUD est un fin connaisseur des sous-jacents technologiques des paysages radio et audiovisuel : 4 ans chez RFI, 4 ans chez BMG Entertainment (Bertelsmann Music Group), près de 10 ans chez Radio France puis 8 ans chez France Télévisions dont 2 chez France 3, lui confèrent une expérience solide des métiers de l’audiovisuel. Il devient DSI et directeur de l’ingénierie de France Télévisions en 2010 au moment de la fusion des chaînes lors de la réforme structurelle de 2009. Il dirige une équipe de près de 250 collaborateurs.