



# CIO.FOCUS

---

## **Assurances : mettre le SI au service des métiers et des clients**

*Interviews de 5 DSI du secteur*

# EN BREF

**A**u même titre que les banques, les assurances et les organismes sociaux possèdent un lourd héritage de type Legacy. Et, de la même façon, la révolution numérique s'impose autant pour la relation client que pour le bon fonctionnement interne.

**M**ais les particularités du métier se révèlent rapidement. Démonstration avec ces interviews réalisées par CIO.

**Pour toute demande concernant CIO.focus :**  
contact-cio@it-news-info.com

**Une publication de IT NEWS INFO :**  
40 bd Henri Sellier 92150 Suresnes

**Rédacteur en chef :**  
Bertrand Lemaire  
blemaire@it-news-info.com  
Tél. : 01 41 97 62 10

**Principaux associés :**  
Adthink Media et International Data  
Group Inc.

**Président et Directeur de publication :**  
Bertrand Gros

**Directeur général :** Jean Royné

**Président du groupe Adthink Media :**  
Sylvain Morel

CIO est édité par IT NEWS INFO,  
SAS au capital de 3000000 €

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

# SOMMAIRE

/ STRATÉGIE

Jean-Christophe Combey, AG2R La Mondiale :  
« Notre schéma directeur SI est co-construit  
avec les métiers » ..... **3**

/ STRATÉGIE

Daniel Dupuy, DSI d'Aviva : « Nous créons une base  
de données clients unique et à 360° » ..... **7**

/ STRATÉGIE

Pierre Gauthier (Macif) : « Nous sommes un point  
de convergence pour l'ensemble du groupe » ..... **10**

/ STRATÉGIE

Philippe Michon et Alexander Heinrich (Allianz) :  
« Notre ambition est que l'IT fonctionne bien, et  
non pas de faire de l'IT pour l'IT » ..... **14**

/ STRATÉGIE

Elisabeth Humbert-Bottin (GIP-MDS) : « Nous  
sommes des professionnels de la donnée » ..... **17**

/ STRATÉGIE

## Jean-Christophe Combey, AG2R La Mondiale : « Notre schéma directeur SI est co-construit avec les métiers »

Jean-Christophe Combey, membre du Comité exécutif en charge des systèmes d'information chez AG2R La Mondiale, est engagé dans un profond renouvellement de ses relations avec les métiers et prend en compte la transformation digitale. Le tout sur fond de rapprochements successifs pour constituer le groupe.



Jean-Christophe Combey crée une Digital et Data Factory by IT, au sein de sa DSI.

### CIO : Quelle est la place de la DSI dans votre groupe AG2R La Mondiale ?

**Jean-Christophe Combey :** Le Groupe est le fruit de rapprochements successifs notamment entre AG2R et Prémalliance, puis avec La Mondiale, et enfin avec Réunica et Viasanté. Il est aujourd'hui le premier groupe de protection sociale et patrimoniale en France.

L'histoire du Groupe se traduit directement dans la DSI comme dans le SI d'AG2R La Mondiale. Les deux se sont constitués en agrégeant soit les organisations, soit les SI de chacune des composantes.

Nous devons donc tout à la fois faire évoluer régulièrement l'organisation de la DSI mais aussi faire converger les différents SI en simplifiant les architectures.

C'est un travail permanent, car de nouvelles opérations arrivent régulièrement, comme la création d'une société commune créée avec CNP, Ariel CNP Assurances, qui se traduira par une opération de migration et une adaptation du SI de gestion des activités de la retraite supplémentaire.

Au-delà de ces actions, la DSI doit prendre en compte les nouvelles technologies et la transformation digitale du groupe.



## CIO : Pouvez-vous donner une idée de vos chantiers en cours ?

**Jean-Christophe Combey** : En 2015, nous avons commencé la convergence des outils et des process de la DSI (le SI de la DSI). Nous allons passer de 240 outils différents à une centaine, donc diviser leur nombre par deux à fin 2018.

Même processus pour les directions métiers, où existent beaucoup d'outils différents par ligne de métier. À titre d'exemple, nous avons engagé de grands travaux de simplification en santé prévoyance : nous avons 8 systèmes, nous allons passer à 2 à horizon 2019.

Nous démarrons également un projet de transformation de la distribution qui nous permettra de refondre l'ensemble de nos logiciels de relation client.

Enfin de nombreux projets visent à accélérer la transformation numérique du groupe et l'approche omni-canal pour répondre aux nouveaux usages des clients.

## CIO : Comment, à la DSI, répondez-vous aux demandes des métiers ?

**Jean-Christophe Combey** : Initié en 2016, le schéma directeur informatique est co-construit avec les métiers. Il renforce la relation de partenariat et de confiance entre la DSI et les métiers.

Le schéma directeur est découpé en chantiers pour adresser les grands domaines de l'entreprise. Nous avons des chantiers fonctionnels en lien direct avec les lignes métiers (retraite complémentaire, supplémentaire, santé, prévoyance et épargne) et des chantiers transverses comme le commerce, la connaissance client ou la gestion des actifs. Viennent ensuite des chantiers en lien avec le système d'information et l'organisation des activités de la DSI. Tous prennent en compte les trois défis majeurs de la DSI que sont la simplification (réduction du nombre d'applications utilisées), la nécessaire modularité du SI (rapprochement, partenariats) et le digital (exploitation des données, ouverture et nouveaux usages).

Ce travail permet, dans un second temps, de co-construire avec les métiers une feuille de route pluriannuelle et d'aligner le portefeuille des projets informatiques sur cette trajectoire, le tout dans le respect du cadre budgétaire fixé en vue de diminuer les coûts informatiques.



## CIO : Comment se traduit la digitalisation chez vous ?

**Jean-Christophe Combey** : Un programme de transformation digitale de l'entreprise se met en place. Une direction du digitale portée par Emmanuelle Saudeau, membre du comité exécutif, a été créée dans le Groupe et va interagir avec l'informatique. Beaucoup de projets sont déjà engagés, qu'il faut concilier avec tous les projets traditionnels de l'informatique.

En parallèle la DSI et la direction digitale se renforcent avec le recrutement de nouvelles compétences et le déploiement des nouvelles technologies et méthodes informatiques. Des évolutions de l'organisation sont en cours pour créer au sein de la DSI une Digital et Data Factory by IT, qui sera le moteur de la transformation digitale de la DSI.



## CIO : Quelle place prennent les nouvelles technologies ?

**Jean-Christophe Combey :** Avec Viasanté, la mutuelle d'AG2R La Mondiale, nous collaborons avec l'Iot Valley, en lien avec la direction de l'innovation, dans la direction digitale. Beaucoup de solutions sont abordées par des POCs, nous sommes sollicités à la DSI pour apporter plus d'agilité et plus de souplesse. Nous venons par exemple de faire un POC sur la blockchain et nous avons réalisé un projet pour la gestion de la fraude avec Shift technology, qui est en cours de déploiement.

Dédié à la maîtrise et au partage de la donnée, le projet SODA participe à la transformation de l'entreprise. En centralisant l'accès aux données, le Socle Data centré qui repose sur la solution Hadoop facilite leur exploitation en masse dans de nombreux usages métiers. En particulier, une plateforme spécifique a été montée, « le Lab », qui permet d'expérimenter autour de la donnée et des outils. Il offre par exemple la possibilité de créer et de faire évoluer des scores et des segmentations client. Parmi les usages opérationnels, la vision 360° client est l'une des fonctionnalités les plus typiques.

## CIO : Avez-vous modernisé les relations avec vos utilisateurs ?

**Jean-Christophe Combey :** Nous avons fait converger tous nos outils de gestion de la relation client (interne à la DSI), issus des différentes entités, avec le progiciel de ServiceNow. En parallèle, nous finalisons un appel d'offres pour le help desk et le support de proximité. En termes de mobilité, l'idée est de personnaliser l'environnement de travail des commerciaux, et plus généralement de créer des environnements spécifiques à chaque métier. Nous sommes aussi très avancés sur la digitalisation de bout en bout du processus commercial en intégrant la signature électronique des documents contractuels.

## CIO : Quelle est votre stratégie dans le cloud ?

**Jean-Christophe Combey :** Nos orientations sont d'aller vers le cloud dès que c'est possible et que nos contraintes de sécurité sont respectées. À titre d'exemple Office 365 est déployé dans le cloud auprès de nos 11 000 collaborateurs. Pour la refonte de notre système de relation client, nous allons très probablement retenir des solutions dans le cloud. Dans les deux prochaines années, nous allons également mener la convergence de nos trois datacenters historiques, situés à Chartres, Esvres-sur-Indre près de Tours et Mons-en-Baroeul dans le Nord (le site historique de La Mondiale). Ils vont converger dans un seul datacenter externalisé chez Equinix en 2018, ce qui facilitera aussi le passage vers le cloud d'autres applications.

## CIO : Comment est structurée la sécurité informatique ?

**Jean-Christophe Combey :** Chez nous, le RSSI est indépendant de la DSI, il est au sein de la direction des risques. Cela nous permet de bien clarifier la répartition des rôles et de séparer les tâches qui relèvent de la responsabilité respective de la direction sécurité de la DSI et du RSSI. Ce dernier définit notamment la politique générale de sécurité SI et contrôle sa bonne application par la DSI.



## CIO : Et votre budget, comment évolue-t-il ?

**Jean-Christophe Combey** : Nous avons la volonté de baisser notre budget, non pour faire moins, mais en prenant en compte la baisse des coûts résultant de la simplification mise en place par ailleurs. Ainsi nous devons pouvoir maintenir un effort important sur les projets. Notre ambition est de baisser les budgets de 10% sur les 3 prochaines années en faisant plus que compenser les nouvelles maintenances issues des projets. Notre volonté est donc bien de faire plus avec moins.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

**Didier Barathon**, Journaliste



/ STRATÉGIE

## Daniel Dupuy, DSI d'Aviva : « Nous créons une base de données clients unique et à 360° »

La DSI d'Aviva définit avec les directions métiers une roadmap informatique pour mieux connaître toutes les interactions des clients avec l'assureur. Un projet sur trois ans, structurant pour toute l'entreprise.



*L'informatique est associée à l'innovation, et est même à l'initiative sur le sujet, explique Daniel Dupuy, DSI d'Aviva.*

### **CIO : Comment la DSI répond-elle aux demandes internes des métiers ? Qu'est-ce qui a changé, qu'est-ce qui va changer dans ce traitement des demandes internes ?**

**Daniel Dupuy :** Chez Aviva, nous couvrons tout le périmètre de l'assurance : épargne, prévoyance, santé, dommage, dans l'entreprise, auprès des professionnels ou des particuliers. Nous travaillons avec plusieurs types de distributeurs, courtiers, réseaux de salariés et réseaux d'agents et pratiquons la vente en ligne. Nous avons donc une problématique assez riche, mais que faire pour tous ces utilisateurs ?

Quand nous regardons dans le rétroviseur, nous avons d'abord construit le système d'information autour des produits : épargne, prévention, santé. Ils étaient traités dans nos back-offices, mais sans se préoccuper de la distribution. Ensuite, dans les années 90 et au début des années 2000, nous avons beaucoup investi sur les réseaux de distribution, reconsidéré une partie du travail de nos back-offices et ouvert nos SI par des portails extranet pour nos courtiers et nos agents généraux, afin de traiter plusieurs types d'opérations : souscription, encaissement, tarification, gestion des sinistres. C'était la deuxième vague. La nouveauté, désormais, c'est le digital, le fait que maintenant, c'est le client qui revient au coeur. En ce sens, nous allons opérer une troisième transformation, pour mettre le client au coeur du SI.



## CIO : Comment se traduit ce projet sur chacune de vos clientèles ?

**Daniel Dupuy :** A la DSI, nous avons fait l'effort d'apporter toutes les conditions de réussite aux courtiers et agents généraux d'Aviva France, mais nous ne sommes pas encore capables d'avoir une vision complète du client et de ses interactions dans la maison Aviva. Par exemple, d'observer si un client a un contrat vie ici et un pour l'automobile ailleurs, dans une autre de nos marques.

Nous définissons actuellement une roadmap informatique, en relation avec nos directions métiers, pour créer une base de données clients unique et à 360°. Au-delà de la connaissance des caractéristiques du client, elle doit nous permettre de connaître toutes les interactions avec le monde Aviva. Les grands classiques : mail, courrier, téléphone ou par d'autres médias : site clients, web, réseaux sociaux. De ce fait, nous allons savoir que ce client-là a, par exemple, un sinistre auto en cours et un portefeuille en vie. Pour arriver au résultat que nous voulons, une modification importante est nécessaire, et ce dans toutes les bases de données de gestion. Cette modification va animer les autres parties du SI, donner une opportunité d'ouverture, rendre les back-offices plus efficaces.

Nous allons donc créer une importante base de données client avec une roadmap sur trois ans, et des choix techniques comme les bases de données noSQL pour traiter plus d'informations de manière plus efficace et plus souple.

## CIO : Comment accompagnez-vous les commerciaux pour qu'ils vendent plus vite et mieux ?

**Daniel Dupuy :** Nous utilisons depuis des années le Straight-through processing, cette méthode de traitement au fil de l'eau qui permet d'assurer la tarification et la souscription, voire l'encaissement, en temps réel. Dès que les commerciaux font une modification, l'information est partagée. Mais nous essayons aussi d'aller plus loin. Par exemple, nous souhaitons intégrer les contacts, mettre en place une GED pour tous les agents généraux d'Aviva France, afin qu'ils puissent tout de suite dématérialiser les documents entrants et le rattacher au dossier du client en fonction du contexte. Enfin, nous travaillons aussi sur la téléphonie de notre réseau d'agents, pour l'intégrer dans l'écosystème informatique de nos agences.

La plus grosse partie de notre activité est réalisée par les réseaux d'intermédiaire. Nous sommes un métier d'intermédiaires, c'est le coeur de l'activité, là où on nous faisons notre chiffre d'affaires. Nous tournons une page intéressante en développant le digital de manière gagnant-gagnant, nous et l'apporteur. Mais, rapprocher le client de la compagnie ne veut pas dire exclure l'intermédiaire de cette relation. Nous avons, par exemple, donné la possibilité à nos experts agricoles d'évaluer l'impact de la grêle sur une récolte et de faire la remontée sur une tablette dans le SI de la compagnie. Le service des sinistres traite alors les dossiers très rapidement.

## CIO : Quelle est la place du digital dans vos objectifs et vos budgets ?

**Daniel Dupuy :** L'informatique, c'est l'usine : il s'agit de savoir comment l'on se transforme et comment l'on accompagne les changements, le tout à la fois. A Londres et à Singapour, le Groupe Aviva a créé un « Garage », un lieu digital dédié à l'innovation, aux nouvelles technologies, aux starts-up... Le prochain devrait être lancé ici en France. C'est un bouillon de culture et un monde plus créatif. Dans une entreprise comme la nôtre, l'informatique est associée à l'innovation, et est même à l'initiative sur le sujet.



## CIO : Quelle est la place du digital dans vos objectifs et vos budgets ?

**Daniel Dupuy :** L'informatique, c'est l'usine : il s'agit de savoir comment l'on se transforme et comment l'on accompagne les changements, le tout à la fois. A Londres et à Singapour, le Groupe Aviva a créé un « Garage », un lieu digital dédié à l'innovation, aux nouvelles technologies, aux starts-up... Le prochain devrait être lancé ici en France. C'est un bouillon de culture et un monde plus créatif. Dans une entreprise comme la nôtre, l'informatique est associée à l'innovation, et est même à l'initiative sur le sujet.

## CIO : Quelles sont les nouvelles technologies qui vous intéressent ?

**Daniel Dupuy :** Depuis deux ans, je valorise particulièrement l'agilité. Nous gardons en France une culture où tout projet doit être bien exprimé, détaillé, clarifié avant d'être exécuté. Par rapport à toutes les méthodes des années 70 et 80, il faut un retour à l'équilibre et l'agilité pour moi constitue ce retour à l'équilibre, nous sommes plus vite au coeur des sujets qui font mal, par rapport aux modes traditionnels en V. Chez Aviva, les équipes informatiques sont majoritairement internalisées, avec des collaborateurs qui connaissent très bien ce métier de l'assurance, en prenant en compte cette proximité et en la transformant en agilité. C'est une efficacité formidable dans la réalisation du produit fini et dans la réussite de nos projets.

Les outils DevOps d'intégration en continu nous intéressent également de même que les codes embarqués dans les tests. Les outils sont là et nos ingénieurs s'inscrivent de plus en plus dans une démarche collaborative et comprennent ces choses-là. Après, sur les autres technologies, j'ai déjà parlé de noSQL, mais nous voulons aller également vers les technologies open source, afin d'être dans le futur de plus en plus dans une approche d'intégration. Traditionnellement, nous avons développé en interne, mais il faut être de plus en plus dans une approche plug and play : « je vais chercher, je teste, j'achète à l'extérieur ». Par exemple, nous allons chercher un composant, faisons des POCs sur les interactions clients avec Facebook Messenger, etc.

## CIO : Comment évolue votre stratégie cloud ?

**Daniel Dupuy :** Nous avons deux datacenters en région parisienne partagés avec plusieurs filiales d'Aviva Europe. Le modèle est intéressant sur le plan économique, la limite de l'exercice étant la flexibilité, comparée à des solutions comme AWS. De fait, ce type de modèle est condamné et nous souhaitons faire évoluer d'ici 3 ans la majorité de nos infrastructures vers un cloud public complètement sécurisé. Cette transition implique un travail en profondeur sur nos métiers d'informaticien et un accompagnement important auprès de nos équipes.

## CIO : Comment évolue votre budget ?

**Daniel Dupuy :** Nous faisons partie des assureurs généralistes qui ont les budgets informatiques les plus faibles, ramenés aux montants de leurs chiffres d'affaires. Notre challenge est de faire en sorte que nos coûts de Run baissent pour les transformer en Change, et cela passe par exemple par la renégociation des coûts avec les sociétés de logiciels, les opérateurs télécoms, le développement des aspects de massification ainsi que des politiques de sourcing. Nous souhaitons également améliorer le ratio des applications informatiques de nos plateformes afin de disposer d'une seule plateforme par grande gamme de produit, ce qui conduit à des effets d'échelle importants tout en améliorant notre efficacité globale.»



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR  
**Didier Barathon**, Journaliste



/ STRATÉGIE

## Pierre Gauthier (Macif) : « *Nous sommes un point de convergence pour l'ensemble du groupe* »

Pierre Gauthier, Directeur du Digital et des Systèmes d'Information du groupe Macif, explique comment la DDSI de la mutuelle a créé une nouvelle dynamique interne au service des métiers en s'appuyant sur les données.



Pierre Gauthier : « nous avons l'ambition d'offrir aux utilisateurs (internes ou externes) une vision à 360° en temps réel ».

### **CIO : D'abord un mot sur votre profil, puisque vous êtes un autodidacte (\*) devenu DSI ou plutôt DDSI ?**

**Pierre Gauthier :** J'ai débuté dans le réseau commercial et j'occupe aujourd'hui le poste de Directeur du Digital et des Systèmes d'Information. Un titre significatif car beaucoup d'entreprises séparent encore l'informatique du numérique. Lors de l'élaboration du plan stratégique et innovation du groupe Macif, nous avons souhaité rendre plus agile notre organisation pour être un véritable agent du changement au sein du Groupe. C'est pour atteindre cet objectif que le numérique et le SI ont été rassemblés. La DDSI est aujourd'hui composée de 450 salariés internes, sans compter les prestataires externes qui travaillent avec nous soit 7 à 800 personnes au total. Juliette Bron (CDO) et Pierre de Barochez (CIO) dirigent avec moi cette nouvelle organisation depuis juin dernier.

### **CIO : Dans ce nouveau cadre, quelles sont vos missions principales ?**

**Pierre Gauthier :** Nous sommes en cours d'unification de notre système sous mainframe, et en parallèle nous travaillons à l'APIser. L'objectif est d'accélérer le rythme de digitalisation tout en intégrant les nouveautés dans un système global, ouvert et sécurisé. Par exemple, nous avons l'ambition d'offrir aux utilisateurs (internes ou externes) une vision à 360° en temps réel, c'est-à-dire coordonner et exposer des données en provenance de sources technologiquement très différentes.

Notre mission, c'est aussi de rassembler des équipes avec une culture initiale différente, et de créer une nouvelle dynamique interne. Avec Juliette et Pierre, nous venons d'installer une nouvelle organisation (la DDSIG) centrée utilisateurs et orientée sur la délivrance de produits digitaux. Repenser globalement l'organisation a été l'occasion de réduire la ligne hiérarchique afin de miser sur l'autonomie et la responsabilité.

## **CIO : Votre organisation, avec des régions très autonomes, a semble-t-il beaucoup bougé. Quelles sont les conséquences pour l'informatique ?**

**Pierre Gauthier :** Jusqu'au 1er janvier 2017, la Macif comptait 11 régions autonomes. Côté informatique, nous sommes en cours d'unification du SI, avec une finalisation des travaux pour fin 2018. Nous avons déjà bien avancé, avec l'impératif que cela soit transparent pour les utilisateurs. Ils ne se rendent même pas compte du changement en accédant à leur environnement informatique.

Derrière ce qu'on a engagé, il y a une transformation profonde qui repositionne le groupe Macif sur ses trois métiers : IARD, santé-prévoyance, finance-épargne. Par exemple, nous devons aider au projet de mutualisation des activités de nos centres de gestion régionaux afin de gagner en souplesse.

## **CIO : Qu'est-ce qui change dans la relation avec les utilisateurs ?**

**Pierre Gauthier :** Sans utiliser les buzz word habituels, depuis la mise en place de notre nouvelle organisation en juin dernier, l'utilisateur est réellement au centre de nos projets. Nous changeons de « mindset » comme disent les anglo-saxons. Quand on s'adresse à un acteur externe client et sociétaires, interne président ou employé, nous devons répondre à leurs besoins en livrant des produits digitaux efficaces et évolutifs. C'est un réel positionnement user centric.



## **CIO : Pouvez-vous citer des exemples de projets menés avec vos nouveaux produits digitaux ?**

**Pierre Gauthier :** Nous avons lancé un projet de déclaration de sinistres sur Internet en mars dernier. Nous l'avons livrée en quatre mois. Ce n'est pas une simple IHM (Interface Homme-machine) mais un produit intégré dans nos systèmes et dans l'environnement de nos collaborateurs. Ceci correspond à notre volonté d'industrialiser nos développements et vis-à-vis des utilisateurs cela produit un effet « waou ». Logique, elle a été réalisée de manière collaborative avec les métiers et des représentants des régions.





## CIO : Comment se développe votre capacité d'innovation ?

**Pierre Gauthier :** Pour le groupe Macif, l'innovation doit profiter réellement aux sociétaires. On l'a vu avec notre investissement annoncé au printemps dans des start-ups, nous ne voulons pas tout embrasser de façon désordonnée, mais profiter de la richesse de l'écosystème externe et interne.

Car l'innovation vient aussi de l'interne. L'idée pour nous est d'avoir un point de convergence entre les demandes internes et externes. Nous travaillons en étroite coordination avec Macif Innovation, le fond d'investissement du groupe. L'ambition est de pouvoir installer tout de suite ce qui marche. Nous ne faisons pas de POC à l'infini ! Nous nous devons d'être exigeants car notre plan stratégique est riche. A la DDSI, nous considérons que notre rôle est d'accompagner la mutation en étant au bon endroit, au bon moment.

## CIO : Tout autre sujet, quelle est votre stratégie dans le cloud ?

**Pierre Gauthier :** On est en cloud privé. Aujourd'hui, nous hébergeons une partie de nos données dans nos propres datacenters. Nous avons des réflexions en cours pour demain. A titre personnel, j'ai la conviction qu'on ne pourra pas se passer d'utiliser les services de tiers. Mais je tiens à rappeler, que nous avons un principe absolu : trouver les bons systèmes et les bons arbitrages pour préserver la relation de confiance très forte que nous entretenons avec nos assurés. Finalement, Les solutions sont déjà identifiées, c'est la manière dont on va les mettre en oeuvre qui sera intéressante. Le cloud doit être au service de la stratégie du Groupe mais de manière maîtrisée. Le sujet là aussi est tout à fait passionnant.

Cette mobilisation se retrouve dans le hackaton interne organisé au mois de janvier 2016. Le principe en lui-même n'a rien d'exceptionnel. Par contre, nous nous sommes engagés à développer l'application avec l'équipe gagnante. Des salariés volontaires sont venus de toute la France pour participer. Nous leur avons fait tester les cas d'usages auprès des vrais gens, dans la rue. Dans certains cas, cela les a poussés à modifier leur idée de départ. L'équipe gagnante a développé un assistant personnel pour le déménagement. Cette capacité d'innovation est une autre manière de voir les choses, un symbole en interne. Le groupe Macif sait faire des choses, loin de l'image poussiéreuse qu'on voudrait nous attribuer. C'est juste génial en termes de culture d'entreprise.

## CIO : Maintenant, qu'est-ce qui change dans la relation avec les métiers ?

**Pierre Gauthier :** Nous nous positionnons en business-partner du Groupe et des métiers, de manière durable. Il nous faut mieux nous comprendre mutuellement et partager les enjeux et les attendus. La refonte des APIs et la trajectoire d'évolution de nos métiers sont de vrais changements. Il est plus difficile aujourd'hui de se projeter à trois ou quatre ans avec un simple schéma directeur des SI. Nous devons nous adapter ensemble, et passer d'un grand schéma directeur du SI, à des roadmaps cohérentes avec le plan stratégique du Groupe et les idées d'évolution des métiers. Accompagner les besoins d'évolution des métiers au plus près par une étroite coopération, c'est ça la nouveauté !

## CIO : Et pour finir, une question très personnelle, quel type de DSI êtes-vous, Pierre Gauthier ?

**Pierre Gauthier :** Je ne suis pas très technique, forcément, même si j'aime bien les innovations technologiques par goût personnel.

Pour moi, il est primordial de construire une équipe et d'y cultiver les talents de chacun. Par exemple, nous formons un trio complémentaire avec Juliette Bron et Pierre de Barochez. En effet, Pierre est hyper-spécialiste des SI et a une longue carrière derrière lui, et Juliette Bron est une grande spécialiste du digital. Nous construisons ensemble et avec nos équipes de terrain une vision qui s'intègre dans la trajectoire du Groupe, en donnant de l'impulsion et en accompagnant la transformation. C'est cet état d'esprit de co-construction, de partage d'expérience et de savoir-faire, de confrontation d'idées que nous insufflons au sein de la DDSI.

Je suis par ailleurs convaincu que les projets qui réussissent sont ceux créés avec les collaborateurs et les managers de terrain. Je crois plus aux créations communes qu'à la simple application de grandes théories, aussi brillantes soient-elles. Le contexte, la trajectoire et les objectifs que l'on se donne ensemble pour atteindre une ambition définie sont essentiels à une réussite durable qui répond à la commande de l'entreprise et responsabilise les acteurs.

*(\*) Au mois de janvier dernier, la Macif a nommé trois autodidactes à des postes de direction générale : François Eugène (directeur de l'expérience client), Dominique Russo (directeur de la transformation) et donc Pierre Gauthier (directeur du digital et des systèmes d'information).*



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

**Didier Barathon**, Journaliste

/ STRATÉGIE

## Philippe Michon et Alexander Heinrich (Allianz) : « Notre ambition est que l'IT fonctionne bien, et non pas de faire de l'IT pour l'IT »

Allianz compte deux DSI, un pour le « Service Delivery Infrastructure Développement, Tests, Support aux Postes de travail », Philippe Michon, l'autre pour l'architecture, l'organisation et les systèmes applicatifs, Alexander Heinrich.



Philippe Michon, en haut, et Alexander Heinrich, en bas, les co-pilotes de la DSI d'Allianz France.

**CIO : Un mot sur votre organisation, vous êtes deux DSI et on trouve également une directrice de l'intelligence artificielle. Comment s'articulent ces différentes responsabilités ?**

**Alexander Heinrich :** Alexander Heinrich : Je suis responsable d'un périmètre assez large comprenant toutes les MOA, l'architecture, l'efficacité, la méthodologie, la direction de l'organisation qui est comme un cabinet de conseil interne. Philippe Michon est le DOSI, Directeur de l'organisation et de l'informatique, en charge plus particulièrement du « Service delivery ». Nous dépendons directement de Patrick Grosjean, membre du comité exécutif d'Allianz France, en charge des Opérations.

Quant à la directrice de l'intelligence artificielle et du big data, Guillemette Picard, elle évolue dans l'entité digital et market management de la société, dirigée par Virginie Fauvel. Nous travaillons ensemble, main dans la main sur tous les sujets.

**CIO : Comment s'organise la digitalisation dans le groupe ?**

**Philippe Michon :** Toutes les réalisations relevant du change et du big data vont s'appuyer sur les infrastructures et sur notre modèle cloud. Mes ressources, sont mises à disposition de toute l'entreprise.





**Philippe Michon :** Les choix faits il y a cinq ans pour l'IT, ont amené à une organisation plutôt en silos, avec des liens tendus dans l'entreprise entre les métiers et l'IT, avec des phénomènes d'incompréhension, une image dégradée de l'IT et de sa qualité de service.

De nos jours, l'IT est au service de notre business. S'ajoute bien sûr nos systèmes legacy que nous avons à gérer et sur lesquels repose le service au business, et signalons que l'obsolescence est désormais non plus une fatalité mais un sujet à gérer à part entière! On a changé d'époque, et nous avons dû expliquer qu'en gardant des systèmes legacy, nous avons à opérer une maintenance logicielle sur plusieurs années, quand bien même elle qui ne présente pas de valeur perçue pour nos utilisateurs.

J'ai un centre de développement qui opère selon les besoins exprimés, avec des critères « in » ou « on » plus classiques. Le delivery concerne aussi les tests, l'infrastructure et le support.

Nous avons donc procédé à une réflexion stratégique, sur ce qu'est le digital, sur les précautions à prendre pour travailler avec les agents et les clients quand ils réalisent leurs souscriptions en ligne. Nous mesurons les impacts générés sur les ventes par les réseaux commerciaux physiques et dans le parcours utilisateur. Nous travaillons pour trouver le meilleur parcours utilisateur. Nos méthodes sont très nouvelles, ce sont celles des start-ups. Nous innovons utile, en pensant à la valeur ajoutée effective pour l'utilisateur final.

Ce n'était pas dans notre ADN, on avait pris un peu de retard. C'est une orientation de la direction générale a mis l'impulsion requise.

## CIO : Comment répondez-vous aux demandes des métiers ?

**Alexander Heinrich :** Nous sommes en relation très étroite avec les métiers, en privilégiant une colocalisation des projets quand c'est possible, ce qui est une source d'efficacité. En fait, les métiers se sont éloignés de leur SI, par le passé.



## CIO : Votre DSI internationale intervient-elle dans votre stratégie ?

**Philippe Michon :** Nous avons un CIO Groupe, sa mission est d'établir une politique technique et applicative pour l'ensemble du groupe. Cette politique s'appuie sur Allianz Technology, le centre de services partagés du groupe. La politique commune déployée a concerné les Télécoms à partir de 2010, les datacenters à partir de 2012, les postes de travail virtualisés à partir de 2016.

**Alexander Heinrich :** Nous sommes également bénéficiaires du SI groupe international, avec un progiciel interne nommé ABS (Allianz Business Systems) qui permet d'effectuer toutes les opérations métiers. Plusieurs pays l'utilisent : Allemagne, Autriche, Bénélux, Grèce, Turquie, Suisse, et les régions Asie-Pacifique et Europe de l'Est. Il présente de nombreux avantages avec des développements décentralisés et la présence des spécifications Allianz pour se distinguer du marché.

## CIO : Comment avez-vous modifié votre relations avec les utilisateurs internes ?

**Philippe Michon :** Dans Global One, le projet pluri-annuel de transformation du SI des agents du groupe, nous renouvelons une partie des interfaces des postes de travail, la partie devis, et les souscriptions. Concernant les agents, nous procédons à une virtualisation classique des services. Nous n'avons pas tranché pour les commerciaux, si nous virtualisons ou pas leurs applicatifs. On ne croit pas au 100% connecté. Notre ambition est que l'IT marche, pas de faire de l'IT pour l'IT.

## CIO : Même question pour la relation clients

**Philippe Michon :** Aujourd'hui, elle est déjà forte, très avancée, avec pour le client un suivi de son statut, et par exemple de son sinistre, en lui donnant le contact avec la bonne personne. C'est également valable pour toute la souscription du contrat. La dématérialisation incite moins le client à se déplacer, nous travaillons sur l'étape suivante, la signature électronique, avec différents moyens comme le code PIN. Les paiements par carte bancaire et le prélèvement automatique sont également très avancés chez Allianz.

## CIO : Quelle est la place de votre accélérateur dans votre stratégie d'innovation ?

**Alexander Heinrich :** L'accélérateur Allianz s'adresse aux start-ups ainsi qu'à d'autres grands groupes et des investisseurs. Il nous permet de sélectionner des starts-ups, à différents niveaux, pour renforcer notre capacité d'innovation. Nous avons également mené des hackatons de différentes natures avec des sujets souvent liés à la simplification.



## CIO : Comment procède Allianz pour se conformer à GDPR ?

**Alexander Heinrich :** Nous avons un programme dédié pour la conformité GDPR au niveau du groupe. Cela donne une idée de son importance pour nous et de notre manière de procéder. Nous adaptions nos systèmes pour cette nouvelle conformité, avec des développements applicatifs réalisés pour tous les pays par le groupe et d'autres, au plan local, pour des spécificités nationales.

En France, le sujet est piloté par deux membres du comité de direction, Patrick Grosjean, membre du comité exécutif en charge des Opérations et Fabien Wathlé, membre du comité exécutif en charge de l'Unité Fonctions Centrales et Activités Groupe.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

**Didier Barathon**, Journaliste

/ STRATÉGIE

## Elisabeth Humbert-Bottin (GIP-MDS) : « *Nous sommes des professionnels de la donnée* »

Elisabeth Humbert-Bottin est directeur général du GIP-MDS (Groupement d'Intérêt Public - Modernisation des Déclarations Sociales). Créé pour gérer le portail Net-Entreprises.fr, cet organisme est aujourd'hui au coeur des échanges de données sociales entre les organismes sociaux, les entreprises et les administrations. Après le chantier de la DSN, qui a permis de restructurer les données de paye et de GRH en révélant les mauvaises pratiques, arrivent de nouveaux défis tels que le Prélèvement à la Source (PàS).



Elisabeth Humbert-Bottin, directeur général du GIP-MDS, se veut au service à la fois des adhérents du GIP et des entreprises.

### CIO : Quel est l'objet du GIP-MDS (Groupement d'Intérêt Public - Modernisation des Déclarations Sociales) et quels organismes réunissez-vous ?

**Elisabeth Humbert-Bottin :** Nous réunissons les organismes qui ont besoin de déclarations de la part des entreprises... et qui le souhaitent. Notre objet est de faciliter la vie des entreprises tout en rendant service à nos membres en simplifiant la dématérialisation et en mutualisant les développements techniques. Notre financement est, pour l'essentiel, assuré par nos membres, comme pour tout GIP.

Au-delà de ces actions, la DSI doit prendre en compte les nouvelles technologies et la transformation digitale du groupe.

### CIO : Quelles sont vos rôles, plus précisément ?

**Elisabeth Humbert-Bottin :** Nous en avons quatre familles. Le premier rôle, notre raison d'être historique, est la gestion du portail Net-Entreprises.fr. En 2000, il s'agissait de gérer des formulaires de saisie, aujourd'hui de gérer des API. Nous développons ainsi de nouvelles offres de services, comme l'authentification déportée qui peut se présenter sous deux formes. La DGEFP [Direction Générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle] va proposer en lien avec notre bouquet de services certaines déclarations en utilisant notre



authentification des déclarants. La CNAV-TS utilise déjà notre authentification des déclarants sous la forme d'une mire d'authentification pour le compte professionnel de prévention des risques professionnels [ancien « compte pénibilité », NDLR]. La CNAM-TS va bientôt utiliser nos services pour proposer aux entreprises l'envoi horodaté électronique des taux de cotisations pour les accidents du travail à la place des courriers postaux recommandés.

Le deuxième est la maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'oeuvre et la coordination d'exploitation de la DSN (Déclaration Sociale Nominative). Jadis, chaque adhérent proposait sa propre déclaration pour ses propres cotisations sur le portail. Avec la DSN, la logique a été inversée. Toutes les déclarations sont désormais alimentées par les données de paye issues des logiciels de paye. La DSN a amené la normalisation stricte des données, d'où un certain nombre de difficultés sur lesquelles nous allons revenir.

Le GIP-MDS a également été désigné, par un décret, en lien avec la DGFIP [Direction Générale des Finances Publiques, NDLR], pour gérer la déclaration PàS [Prélèvement à la Source de l'Impôt sur le Revenu] et la PàSRAu [Prélèvement à la Source des Revenus Autres]. Cette désignation est simplement liée au fait que toutes les données nécessaires sont déjà incluses, pour l'essentiel, dans la DSN.

Enfin, nous allons utiliser les données collectées pour permettre aux organismes concernés de calculer les prestations sous conditions de ressources. Nous expérimentons ce principe autour du RSA [Revenu de solidarité active], géré par les caisses d'allocations familiales. Il est envisagé de le faire également pour les APL [Aide personnalisée au logement]. Dans ce dernier cas, cela permettrait d'être en phase avec la réalité quotidienne de l'allocataire en prenant des données de deux mois avant au lieu de deux ans actuellement.

En lien avec ces divers rôles opérationnels, le GIP-MDS a donc aussi un rôle de normalisation des données. Nous sommes des professionnels de la donnée et de ses échanges. Notre standard INTEROPS pour l'échange sécurisé des données sociales est d'ailleurs inclus dans le RGI [Référentiel Général d'Interopérabilité]. Au-delà de ces actions, la DSI doit prendre en compte les nouvelles technologies et la transformation digitale du groupe.



## **CIO : Justement, beaucoup d'entreprises se sont plaintes de la mise en oeuvre de la DSN. Que s'est-il passé ?**

**Elisabeth Humbert-Bottin :** Beaucoup de plaintes, c'est très relatif car, même au démarrage, nous avons 73 % de satisfaction. Mais, de fait, il y a eu un changement de paradigme par rapport aux modes précédents de déclaration. Tout le monde n'a pas compris ce que cela impliquait et tout le monde n'a pas non plus joué le jeu.

Le premier problème, c'est donc la compréhension de ce qu'est la DSN. Beaucoup d'éditeurs ont vu la DSN sous un angle purement technique d'un flux de données à envoyer. Ils ne l'ont pas toujours vu sous l'angle de la Data. Le GIP-MDS a créé une charte de qualité pour les éditeurs. En France, il y a 250 éditeurs de logiciels de paye. Seulement 150 ont signé la charte. Si une entreprise dispose d'un logiciel issu d'un éditeur qui ne se conforme pas à la charte, le logiciel ne permet pas de gérer convenablement la DSN, donc ça ne marche pas et donc l'entreprise n'est pas contente.



La DSN a révélé beaucoup de mauvaises pratiques. Par exemple, dans certains logiciels, un individu était en fait un contrat de travail. Donc, si quelqu'un avait plusieurs contrats successifs, il devenait plusieurs personnes différentes. Cette logique est mauvaise et, avec la DSN, elle aboutit à un rejet. Un même individu est évidemment susceptible d'avoir plusieurs contrats. De la même façon, une mutation n'est pas une fin de contrat suivie d'une réembauche. Les droits associés ne subissent pas de remise à zéro.

Bien entendu, en cas de rejet, nous émettons un code de retour, parfaitement normalisé, mais que les logiciels de paye ne traduisaient pas toujours correctement voire pas du tout... Avant, l'objectif des gestionnaires de paye comme des éditeurs était que « ça passe ». Maintenant, il faut une approche globale de la paye, orientée Data. Une même donnée peut avoir x usages et il faut donc qu'elle soit bonne dès le départ.

Il a aussi fallu également mener un véritable travail sémantique et de réflexion sur les données. Par exemple, le montant brut de salaire ou l'effectif n'avaient pas, pour tous, les mêmes définitions. Il existait ainsi 17 définitions différentes de « effectif » (en équivalent temps plein, en individus physiques, à une date donnée, en moyenne sur une période, avec ou sans les stagiaires et les apprentis...). Des données sans utilité étaient aussi parfois collectées. La normalisation des données amène de vraies simplifications.

A partir de 2018, par exemple, leur effectif ne sera plus demandé aux entreprises : l'ACOSS le calculera directement à partir des données de la DSN. Et le chantier DSN a remis les choses au carré, autant côté entreprises que côté organismes sociaux. Certaines entreprises ont d'ailleurs clairement profité de la DSN pour rationaliser leurs données de GRH en donnant les moyens nécessaires, notamment via une modernisation des logiciels, aux gestionnaires de paye. Ces gestionnaires sont rarement bien dotés car ils ne sont pas vus comme des leviers de performance mais on oublie souvent le coût caché des corrections après coup.

## **CIO : S'il y a eu un premier problème, il y en a eu d'autres...**

**Elisabeth Humbert-Bottin :** En effet. La deuxième série de motifs de mécontentement était relative à la sphère prévoyance / complémentaires (mutuelles, assurances, etc.). Dès 2012, nous avions prévenu ces organismes mais, en 2017, beaucoup n'étaient pas prêts. Des fiches de paramétrage étaient fausses, des contrats n'étaient pas pris en compte, etc. Et donc les entreprises se sont retrouvées à devoir continuer d'émettre les anciennes procédures pour gérer les complémentaires alors que la DSN était censée les remplacer.

La DADSU est par ailleurs à prévoir encore en 2018 pour un certain nombre d'entreprises. Lorsqu'une DSN n'est pas correcte, une DADSU peut être requise. De même, les DUCS, bien que réduite de l'essentiel vis-à-vis de l'ancien volume, restent en place mais pour d'autres motifs comme, par exemple, les cotisations des caisses de congés du BTP.

En tout, il reste encore une vingtaine de déclarations qui sont pourtant issues de la paie mais non encore en DSN et qui vont, petit à petit, disparaître. C'est seulement lorsqu'elles seront toutes remplacées que la DSN aura réellement atteint son objectif.



## CIO : La prochaine disparition du RSI (Régime Social des Indépendants) vous impacte-t-elle ?

**Elisabeth Humbert-Bottin :** Tous les décrets relatifs à cette évolution ne sont pas parus. Le nom « RSI » disparaît mais les déclarations sociales associées (DSI et C3S) ne changent pas, a priori, en 2018. Donc, non, il n'y aura pas normalement de bouleversement pour nous.

D'autres caisses disparaissent ponctuellement, comme celle des VRP par exemple. Et puis les modes de calculs sont régulièrement modifiés, comme bientôt pour la CSG. Le tout est de prévoir une architecture technique qui soit capable de s'adapter à ces situations.

## CIO : Puisque l'on parle de votre architecture technique, comment s'organise votre SI ?

**Elisabeth Humbert-Bottin :** Coeur de notre SI, le portail Net-Entreprises.fr est hébergé par un prestataire avec un appel d'offres tous les quatre ans. Longtemps, il a été hébergé par Prosodie, actuellement par Atos. La partie logicielle bénéficie d'une TMA. Le portail est en lien avec plusieurs services utilisés par ailleurs, comme par exemple le Répertoire Commun des Déclarants qui sert à l'authentification des déclarants et des SIRET déclarés. Cet outil gère aussi les tiers-déclarants comme tel expert-comptable déclarant pour telle ou telle PME.

En parallèle, la DSN est gérée en lien avec certains de nos membres. Lorsque nous l'avons mise en place, nous avons cherché à mutualiser, à partir de l'existant, des outils qui avaient fait leurs preuves comme la télédéclaration de l'ACOSS et celui de conservation des données de la CNAV. La téléprocédure DSN est donc hébergée et développée par l'ACOSS et la conservation des données développée et opérée par la CNAV.

## CIO : Après la DSN, quels vont être vos prochains chantiers ?

**Elisabeth Humbert-Bottin :** La généralisation de la DSN pour traiter le cas général a en effet été opérée au 1er janvier 2017. Mais ce n'est pas la fin de son déploiement.

En 2018, les salariés vont pouvoir accéder, via un portail dédié, à leurs données personnelles issues des DSN dans le portail Mesdroitssociaux.gouv.fr qui va progressivement s'ouvrir à tous les droits.

En parallèle, on intégrera à la DSN les « contrats d'usage » (par exemple les contrats de l'hôtellerie). 2018 sera également l'année de la disparition du RSI, de l'évolution de la CSG... En 2019, la DSN s'étendra au secteur public. Elle permettra le PàS et le PàSRAU ainsi que le calcul complet et à jour des indemnités journalières (congés maladie) sur la base de tous les contrats, y compris en cas de multi-employeurs. Les éléments de salaire seront transmis aux Allocations Familiales pour le calcul des APL. La DOETH (Déclaration Obligatoire d'Emploi des Travailleurs Handicapés) sera également intégrée à la DSN.

La mutation automatique de régime social en fonction des données des DSN concernant un individu précis sera mise en oeuvre en 2020.

Au global, l'objectif fixé à notre feuille de route est d'achever l'intégration de toutes les procédures d'ici 2022. En filigrane, il y aura bien sûr la stabilisation de la DSN, qu'elle soit réellement industrielle sur tous les points.





## CIO : Avec cette gestion centrale et « carrée » des données de GRH apportée par la DSN, sera-t-il encore nécessaire de conserver sans limitation de temps ses bulletins de paye ou, en entreprise, les données de paye ?

**Elisabeth Humbert-Bottin :** Cette question concerne en fait une réflexion globale à avoir sur la donnée, sa valeur et son sens, amenée par la digitalisation. Quand un texte réglementaire ou législatif se réfère à un bulletin de paye, ce n'est pas aux données DSN. S'il y a une erreur un mois donné sur un bulletin de paye, celle-ci sera corrigée dans la DSN du mois suivant mais, en général, un bulletin correct sera cependant émis, ce bulletin sera l'addition de deux DSN. Du coup, quelle est la donnée de référence à prendre en compte ? Ces fameux bulletins de paye que l'on garde précieusement peuvent également comporter des erreurs. Doit-on, du coup, conserver l'historisation des données, avec trace de leurs modifications, ou bien juste la bonne valeur ?

Côté compétences, au moment de la création de la DSN, nous avons beaucoup travaillé avec des éditeurs, des gestionnaires de paye, etc. Mais, aujourd'hui, le profil du gestionnaire de paye doit changer. Il doit devenir l'acteur de la donnée.

## A propos du GIP-MDS

Membre du Cigref, le GIP-MDS (Groupement d'Intérêt Public - Modernisation des Déclarations Sociales) n'a -a priori- guère le profil d'une « Grande Entreprise » : son effectif propre est de 56 personnes au 31 décembre 2016. Mais il regroupe près d'une trentaine d'organismes sociaux « membres » (ACOSS, CNAV, Pôle Emploi, Agirc, Arrco...) et de syndicats « membres associés » (MEDEF, FNSEA, CGT, CFDT, Syntec Numérique...). Le 13 octobre 2016, une assemblée générale a étendu sa compétence à la sphère fiscale dans l'attente du Prélèvement à la Source (PàS) que ce GIP va gérer en convention avec la DGFIP (Direction Générale des Finances Publiques), qui n'est pas membre.

S'appuyant sur des ressources propres, ses prestataires et la mutualisation des moyens de ses membres, le GIP-MDS gère la plupart des télédéclarations de la sphère sociale. Il est notamment maître d'ouvrage, maître d'oeuvre et coordinateur d'exploitation de la DSN (Déclaration Sociale Nominative). En 2016, le GIP-MDS a traité plus de 38 millions de déclarations et de consultations de service (dont près de 10 millions de DUCS et plus de 11 millions de DSN). Son budget global annuel est de 38 millions d'euros.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

**Bertrand Lemaire**, Rédacteur en chef de CIO