



CIO.FOCUS

**L'humain et l'environnement :
l'IT doit les servir**

EN BREF

Les « ressources humaines » sont avant tout des ressources. Il s'agit bien de talents que l'entreprise doit savoir rassembler, animer, retenir, faire progresser... Les talents dans le numérique sont rares en regard des besoins et les soigner est d'autant plus essentiel. De la même façon, ménager et protéger l'environnement ne sont plus des options et la sobriété numérique s'impose. Si certains ont pu croire, il y a des années, que l'IT serait le comble de la déshumanisation et de l'absence de tout sentiment envers la nature, force est donc de constater que c'est bien l'inverse qui se produit. Démonstration au travers de ces quelques exemples.

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

Une publication de IT NEWS INFO :
26-28 rue Danielle Casanova 75002 Paris

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

Principaux associés :
IT Facto et International Data
Group Inc.

Président et Directeur de publication :
Nicolas Beaumont

Directeur général : Nicolas Beaumont

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

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

SOMMAIRE

/ INTERVIEWS

Bernard Gavgani (DSI, BNP-Paribas) : « la guerre des talents est l'enjeu de demain »

3

/ INTERVIEWS

Jérôme Zoïs (DSI, ADMR) : « la digitalisation est essentielle mais ne doit pas être au détriment de l'humain »

8

/ PROJETS

Combigo.com utilise le cloud au service de l'environnement et des voyageurs

13

/ STRATÉGIE

Neuf façons de rater la transition vers le travail hybride en 2022

15

/ STRATÉGIE

Comment l'équipe IT de Flight Centre Australie se remet de la crise du Covid

20



/ INTERVIEWS

Bernard Gavgani (DSI, BNP-Paribas) : « la guerre des talents est l'enjeu de demain »

Groupe bancaire mondial, BNP-Paribas a revu sa stratégie informatique à plusieurs reprises ces dernières années. Récemment, le groupe a repris le contrôle total de BP2I, anciennement co-entreprise avec IBM. Dans une entreprise comptant 38 000 informaticiens, la guerre des talents est un véritable enjeu. Bernard Gavgani, DSI groupe de BNP-Paribas, revient sur la stratégie qu'il met en oeuvre, autant technique que ressources humaines, ainsi que sur la gestion et les suites des deux incidents majeurs de 2019.

© istock



© Bruno Levy

Bernard Gavgani est DSI groupe de BNP-Paribas depuis octobre 2018.

CIO. Pour commencer, pouvez-vous nous représenter le groupe bancaire BNP Paribas et le rôle de la DSI groupe ?

Bernard Gavgani. BNP Paribas est présent dans 68 pays, avec une forte présence européenne. Nous employons 193 000 collaborateurs dont plus de 148 000 en Europe. Nous sommes organisées en métiers, pôles, divisions et fonctions.

Dans les métiers, par exemples, on trouve la banque de détail ou le crédit à la consommation (Cetelem). Les pôles représentent des ensembles cohérents, notamment en termes de typologie de clients. « Retail Banking » regroupe ainsi la banque de détail, le crédit à la consommation, le leasing... en France, Belgique, Luxembourg, Italie, Pologne, Afrique... Le pôle « Investment Protection Services » correspond aux assurances (Cardif), à la banque privée et au real estate. Enfin, la banque d'investissement et le corporate banking correspondent au pôle CIB, notre principale activité internationale. Pour terminer, les fonctions peuvent être intégrées (inspection générale en charge du contrôle interne et de la conformité, finances, etc.) ou transversales (DRH, DSI, Achats...).

D'un point de vue organisation IT, les métiers sont relativement autonomes mais restent sous une gouvernance commune définie par la DSI groupe.

CIO. Du coup, quelles sont les relations de la DSI groupe avec les métiers ?

Bernard Gavgni. Chaque métier a son DSI et son SI mais tout est évidemment très interconnecté. Il n'y a aucune exception dans le principe que les DSI métiers ont une certaine autonomie mais doivent respecter la stratégie centrale. La partie « régaliennne » du SI (sécurité, production...) est sous l'autorité directe de la DSI groupe. De même, la gouvernance, les règles de fonctionnement, la gestion des risques... sont définies sous l'autorité de la DSI groupe. Les règles de fonctionnement sont communes.

La production est mutualisée à Paris mais le pôle CIB, très international, dispose d'une délégation pour la partie internationale du SI. Les outils sont essentiellement communs pour une utilisation commune mais sous la réserve du pragmatisme. Toutefois, lorsque l'on utilise des outils communs, il faut avoir conscience des potentielles fragilités, qui peuvent être communes, et face auxquelles il faut rester bien sûr très vigilant. Par ailleurs, il arrive que certains outils ne soient pas adaptés à tous les usages. Je préfère donc avoir à gérer deux outils plutôt qu'un seul si cela se justifie par les usages et les besoins.

CIO. En décembre dernier, [BNP Paribas a pris le contrôle intégral de ce qui était jusque là une co-entreprise avec IBM, BP2I](#). Pourquoi cette décision ? Qu'implique-t-elle ?

Bernard Gavgni. Pour bien comprendre, il faut revenir un peu en arrière. En 2004, nous avons créé une co-entreprise avec IBM pour centraliser toute l'infrastructure du groupe car nous souhaitions optimiser la maîtrise des technologies ainsi que l'organisation des équipes. Le seul partenaire possible pour nous accompagner partout dans le monde et sur l'ensemble du groupe était IBM. BP2I nous a donc permis de bénéficier d'une infrastructure mutualisée.

En 2010, nous avons ajusté le modèle et adopté des nouveautés architecturales. Les équipes d'IBM nous a également beaucoup apporté à cette époque. En 2013, nous avons développé notre cloud privé. Puis, en 2016, afin de préserver nos niveaux d'expertise et éviter des



problèmes d'obsolescence, nous avons adopté une nouvelle approche et renouvelé nos infrastructures. Nous avons ainsi construit un nouveau cloud protégeant aux mieux les données des clients et permettant à toute la banque d'innover. Le seul fournisseur du marché à avoir donné une réponse conforme à notre demande a été, de nouveau, IBM. Nous avons donc construit un cloud hybride qui garantit la même protection des données qu'un cloud privé mais qui bénéficie de toutes les innovations issues du cloud public d'IBM.

En 2019, [BNP Paribas a d'abord renforcé son partenariat avec IBM autour de ce cloud](#). Ensuite, en 2021, une réflexion entre BNP Paribas et IBM a été entamée sur l'évolution du partenariat concernant la co-entreprise BP2I. Elle était motivée par l'intensification de la réglementation bancaire sur l'informatique des banques, les besoins croissants de transformation de BP2I et la propre transformation d'IBM. Depuis le 1^{er} janvier 2022, BP2I est ainsi une filiale 100 % BNP Paribas et sera un des piliers de transformation digitale de la banque.

La transition réussie de BP2I et sa transformation progressive sont des enjeux majeurs pour BNP Paribas, et nous accompagnerons les équipes BP2I tout au long de cette intégration. Il est possible que BP2I accueille des informaticiens salariés de BNP Paribas en détachement pour qu'ils puissent découvrir la production. La nouvelle organisation offre désormais davantage de proximité entre les clients internes et les équipes informatiques de BP2I, qui ne font pas seulement de la production mais aussi de l'innovation.

« *La nouvelle organisation offre désormais davantage de proximité entre les clients internes et les équipes informatiques de BP2I.* »

L'évolution de BP2I n'impacte pas la bonne relation de longue date entretenue par BNP Paribas et IBM. En effet, la relation commerciale entre les deux groupes est stratégique et dépasse le seul cadre de BP2I. A titre d'exemple, nous menons des réflexions avec IBM afin d'envisager un partenariat technologique autour de l'innovation qui viserait à structurer les études conjointes, notamment sur la cyber sécurité et la résilience du mainframe, la data, la blockchain, l'intelligence artificielle ou encore le quantum computing [informatique quantique].

CIO. Comment une banque internationale, par nature soumise à d'innombrables réglementations nationales parfois tatillonnes, peut-elle rester agile et innovante en ayant un SI essentiellement centralisé ?

Bernard Gavgani. Nous sommes présents dans 68 pays et nous devons donc traiter le sujet de la conformité dans chacun de ces pays. Nous avons conçu notre cloud en respectant l'ensemble des points propres à chaque réglementation. Il peut certes y avoir des pays au sein desquels les régulateurs souhaitent rendre plus strict le cadre dans lequel nous opérons, mais certaines règles restent communes. Donc en ayant une parfaite maîtrise du respect des points communs, il faut ensuite porter une attention particulière aux spécificités de chaque pays.

CIO. Une autre question récurrente dans tous les réseaux bancaires est le grand nombre d'agences réparties sur l'ensemble du territoire. Comment est mise en oeuvre l'informatique de celles-ci ?

Bernard Gavgani. Plutôt que de retracer l'histoire depuis le commencement, je vous propose de nous centrer sur les éléments les plus récents. Il y a quelques années, certaines actions que nous réalisons très rapidement aujourd'hui prenaient beaucoup plus de temps. Changer un élément, comme une ligne téléphonique, supposait une intervention d'un technicien sur place, qui devait donc se déplacer.

[Le SD-Wan pour l'ensemble de nos agences françaises a notamment révolutionné cela.](#) Tout, aujourd'hui, est devenu simple. Les informaticiens ont, du coup, un métier à plus forte valeur ajoutée. Ils peuvent procéder à l'ensemble des ajustements nécessaires en temps réel, de manière centralisée et souvent automatisée. La performance des ressources des agences est pilotée en central, avec des effets immédiats. De fait, les clients bénéficient également d'un service encore plus rapide. Le SD-Wan contribue à l'omnicanalité de la banque en permettant un service aussi bon en ligne qu'en agence et sans aucune interruption.



Nous avons travaillé, pour le réaliser, avec Orange Business Services. Ce prestataire a réalisé un travail extraordinaire, même durant les confinements. Malgré la crise sanitaire, les engagements et les délais ont été tenus et le transfert de compétences aux équipes de BNP Paribas a été parfaitement réalisé.



© istock

CIO. Précisément, comment avez-vous géré la crise sanitaire ?

Bernard Gavgani. Le SD-Wan n'était pas encore déployé partout. Mais, cependant, nous avons pu basculer du jour au lendemain tous nos services en télétravail à domicile tout en gardant nos agences ouvertes afin d'assurer à nos clients la continuité des services.

CIO. Aujourd'hui, quels sont vos défis ?

Bernard Gavgani. Bien entendu, je pourrais parler des défis classiques qu'ont toutes les banques voire toutes les entreprises, liés par exemple à la cybersécurité. La crédibilité de la banque passe par la confiance de nos clients, ce qui nécessite une cybersécurité parfaite et une totale protection des données.

On peut également évoquer la continuité de service car il est très important pour nos clients de pouvoir réaliser leurs opérations, notamment de banque au quotidien, quand ils le souhaitent.

L'innovation repose sur une maîtrise réelle de la data. Notre utilisation de l'IA contribue à mieux contrôler et

piloter la performance de notre SI, y compris les outils externes. Nous en avons toujours eu beaucoup de données et nous disposons aujourd'hui de capacités de stockage et de calcul inédits.

« *Nous disposons de 38 000 informaticiens, dont la moitié de salariés internes, à qui nous assurons un plan de carrière.* »

Notre principal défi est surtout de disposer des bons talents pour toujours continuer à innover. La guerre des talents est l'enjeu majeur de demain. Nous disposons de 38 000 informaticiens, dont la moitié de salariés internes, à qui nous assurons un plan de carrière. Nous avons également de fortes ambitions quant à la féminisation de nos métiers IT. Dans ce cadre, nous avons lancé fin 2020, dans le monde entier, un projet destiné à accueillir davantage de femmes au sein de cette fonction. Dans le même temps, nous misons sur les programmes de mobilité interne et les solides dispositifs de formation du groupe. Les informaticiens, cela ne se résume pas aux ingénieurs en informatique. Nous avons par exemple la possibilité de donner une



© Bruno Levy

« couleur informatique » à des collaboratrices et des collaborateurs issus du métier.

Mon engagement, c'est mille femmes de plus dans l'IT d'ici 2025. A chaque fois que nous procédons à une embauche, nous faisons en sorte de disposer de la candidature d'une femme en short-list. La formation et l'accompagnement dans l'acquisition de nouvelles compétences sont essentiels pour attirer, recruter et retenir nos talents.

CIO. Vous avez parlé de la problématique de la continuité de service. Or, en 2019, [BNP-Paribas a connu deux incidents majeurs en deux mois](#) sur lesquels il y a eu absence de transparence de la part de BNP-Paribas. Que pouvez-vous nous dire à ce sujet ?

Bernard Gavgni. Quand le premier incident est survenu, nous avons évidemment pris le sujet très au sérieux et avons immédiatement mené une analyse pointue et identifié son origine. Dans la foulée, nous avons eu des échanges très réguliers avec la direction générale pour apporter tous les correctifs nécessaires.

Chez BNP Paribas, ce sont 25 000 applications qui fonctionnent chaque jour. Et il faut que chacune tourne sans incident et qu'il n'y ait pas non plus d'incident sur leurs relations. Ces applications connaissent bien sûr des évolutions et elles nécessitent chacune, en moyenne, deux mises-à-jour par semaine. Nous nous assurons qu'il n'y ait aucune interruption, et qu'elles fonctionnent à tout moment partout dans le monde : le Moyen-Orient travaille les samedis et dimanches, la nuit, l'Asie démarre, etc. C'est une véritable machine de guerre qu'il faut faire tourner. Nos datacenters représentent l'équivalent de six terrains de football et nous les manions avec beaucoup de précaution.

Mais le plus important est de toujours tirer des leçons des incidents et de tout mettre en oeuvre pour qu'ils ne se reproduisent plus.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO



/ INTERVIEWS

Jérôme Zoïs (DSI, ADMR) : « la digitalisation est essentielle mais ne doit pas être au détriment de l'humain »

Le service à la personne à domicile est le métier historique de l'ADMR qui assure plus de 94 millions d'heures d'intervention chaque année. Les 94 000 salariés et 720 000 clients du réseau associatif bénéficient désormais de la digitalisation essentielle autant par l'air du temps que par l'État. Jérôme Zoïs, DSI de l'ADMR, revient sur les avancées opérées comme les futurs défis.

© istock



© Bruno Levy

DSI de l'ADMR, Jérôme Zoïs y est également en charge de l'innovation et de la transformation digitale.

CIO. Pouvez-vous, en quelques mots, nous représenter l'ADMR ?

Jérôme Zoïs. L'ADMR est le premier réseau associatif d'aide à domicile. Nous sommes présents partout sur le territoire, à proximité de tous les clients. Nous avons des valeurs qui sont très importantes pour nous : l'humain d'abord et garantir l'accompagnement des personnes de la naissance à la fin de vie.

Si, aujourd'hui, il est nécessaire « d'être digital », vous comprenez que, dans ce cadre, c'est difficile d'en faire une priorité. Il faut donc démontrer l'apport à l'humain pour chaque projet.

Nous avons quatre activités : le service et les soins aux seniors, l'accompagnement au handicap, l'enfance / la parentalité et, enfin, les prestations de confort (entretien de la maison...). Sur cette dernière activité, il peut arriver que nous soyons en concurrence avec le privé lucratif mais rarement auprès du même public.

Côté organisation, nous sommes ici à l'Union Nationale, la tête de réseau qui fixe la stratégie et dont la DSI fait partie. Il s'agit d'un organe politique de la fédération et qui est d'ailleurs en relation avec le pouvoir politique et les services centraux des administrations d'Etat. 87 départements disposent d'une fédération départementale qui regroupe les associations locales, mutualise certains moyens et représente la fédération au niveau des départements. Enfin, le socle,



l'essentiel, ce sont bien sûr nos associations locales représentant 2 700 sites. Celles-ci cumulent 94 000 salariés avec le soutien de 85 000 bénévoles pour réaliser plus de 94 millions d'heures d'interventions par an au bénéfice de 720 000 clients.

CIO. Vous n'êtes pas que DSI...

Jérôme Zoïs. Aujourd'hui, le métier de DSI doit être « complété ». Je suis donc également en charge de l'innovation et de la transformation digitale.

CIO. Quel est le rôle de la DSI à l'ADMR et comment fonctionne-t-elle ?

Jérôme Zoïs. La DSI nationale travaille avec une ESN interne d'une soixantaine de salariés qui est entièrement au service du réseau d'associations locales. Elle joue le rôle d'une grande direction de l'informatique mais aussi d'éditeur, d'organisme de formation, d'accompagnement au quotidien... La DSI gère toute la stratégie IT pour le réseau.

Dans le cadre du schéma directeur 2019-2023, nous sommes en train de généraliser Office365, en SaaS donc. Mais si une application est jugée stratégique, la règle est le développement interne. Si l'application n'est pas stratégique, porteuse de notre différence, nous pouvons avoir recours à un éditeur tiers mais tout doit être intégré au SI national. Un principe absolu est qu'il n'y ait aucune ressaisie d'un logiciel dans un autre. Toutes les solutions doivent être intégrées.

Bien sûr, à l'origine, il y avait beaucoup de décentralisation, de *on premise*, de logiciels sur des PC locaux. Aujourd'hui, nous disposons d'un cloud privé de deux datacenters pour un total de l'ordre de 450 machines hébergeant une quarantaine d'applications métier.

Toutes les associations locales sont reliées par un réseau IP-MPLS. Quand on a 2700 sites, il faut sécuriser les connexions... surtout si l'on parle d'un site avec deux ou trois salariés ou bénévoles, connecté à Internet avec une box grand public. Le MPLS protège, même s'il a un coût. Il me faut toujours justifier ce coût qui est un coût de la sécurité, même si quelques euros de plus peut parfois être compliqué dans notre modèle. Demain, quand tout sera full web, ça sera plus simple. Mais, pour l'heure, je tiens beaucoup à ce réseau.

CIO. D'un point de vue technologique, comment est construit votre SI ?

Jérôme Zoïs. La plupart est d'ores et déjà avec « frontal web » mais il reste quelques applications (notamment notre application de gestion) qui nécessitent un mode terminal ou du client-serveur.

Sur la partie finances/achats/GRH, nous réfléchissons à nous doter d'une solution tierce. Mais, à l'inverse, la gestion du dossier client, c'est de l'interne pur (déjà avec un frontal web) et c'est sans discussion. Les développements reposent pour l'essentiel sur PHP/Symfony et Node.js.

Notre cloud privé repose sur Microsoft Hyper-V, Linux et MariaDB pour les bases de données. La sauvegarde utilise, elle, le cloud public (Amazon Glacier).

Quand on a 70 000 utilisateurs, le coût est un sujet permanent. Beaucoup de choses ne sont tout simplement pas possibles pour cette raison.

CIO. Dans votre secteur, qui sont les « clients » de la DSI que vous devez servir ?

Jérôme Zoïs. Nous avons, à la DSI, trois catégories de clients.

La première, ce sont nos 70 000 utilisateurs dont 60 000 en mobilité. Il faut être conscient que le moindre problème système peut bloquer tout le fonctionnement de toutes les associations locales. Chaque intervenant



dispose d'un véritable smartphone de marque Cross Call, fourni par l'ADMR, avec l'application qui lui permet de gérer son planning et toutes ses interventions, du déplacement au rapport final, avec badgeages arrivée/départ chez chaque client. L'administration quotidienne est déléguée aux fédérations départementales. Elle repose sur le [MDM français de Télélogos](#) qui permet notamment de « pousser » les applications quand c'est nécessaire. Les associations disposent de l'outil de gestion des plannings. Si la planification ne marche plus, tout s'arrête. L'application a donc une haute-disponibilité garantie. Concernant les bénévoles, ils doivent disposer des outils pour piloter au mieux chaque association locale.

Nos deuxièmes clients, ce sont les clients de l'ADMR, les personnes aidées. Le digital va nous servir à leur apporter de nouveaux services. Nous allons y revenir.

Enfin, nos derniers clients, ce sont les financeurs, les départements pour l'essentiel. Ils ont besoin de remontées en temps réel des informations sur les services financés. Les départements contrôlent avec soin les flux car on parle de beaucoup d'argent... Les SI départementaux disposent d'API normalisées au niveau national sur lesquels nous venons nous connecter.

CIO. Vous avez évoqué les services aux personnes aidées (souvent âgées). Qu'est-ce que le digital peut leur apporter ?

Jérôme Zoïs. Nous sommes le premier réseau associatif à avoir construit un espace client national. C'est une vraie révolution dans notre secteur et elle a été réalisée en dix mois.

Certes, les personnes âgées ne sont pas toujours intéressées mais les aidants, oui ! Ils sont souvent éloignés, jusqu'à des centaines de kilomètres, et ils apprécient cette liaison aisée avec l'ADMR. Et, demain, notre génération, avec son appétence au digital, bénéficiera de cette approche pour elle-même ! De plus, toutes les personnes aidées ne sont pas âgées. Certaines sont simplement en situation de handicap. Les aidants accèdent à leur propre espace, avec délégation par la personne aidée, éventuellement avec une gestion fine des droits sur telles ou telles informations présentes.

Au travers de cet espace client, toutes les transactions sont possibles en ligne. La fonction majeure est la planification en temps réel. Chaque client ou aidant peut ainsi suivre les interventions réalisées ou à venir. De la



même façon, il accède aux contrats, à une messagerie interne... Toutes les demandes alimentent à une main courante électronique avec un plan d'action induit. Cette approche remplace les innombrables morceaux de papier qui traînaient. C'est plus rapide, plus sûr et cela permet un pilotage et un suivi. L'espace client est destiné à pouvoir être le canal unique de relation (notamment avec les aidants).

« Une telle digitalisation a permis, lors de la crise sanitaire, la bascule en télétravail des équipes administratives du jour au lendemain. »

Une telle digitalisation a permis, lors de la crise sanitaire, la bascule en télétravail des équipes administratives du jour au lendemain. Cette crise, chez nous aussi, a ainsi permis à chacun de bien comprendre l'intérêt du digital.

De nouvelles fonctions s'ajoutent régulièrement. Par exemple, les personnes aidées vont pouvoir y trouver des jeux pour l'entraînement cognitif, la commande des repas livrés (avec choix du menu), leurs factures

totale­ment dématérialisées, etc. La dématérialisation de la facture est un profond changement dans notre organisation car la remise de la facture papier au client était aussi, souvent, un moment d'échange avec l'équipe administrative ou les bénévoles.

Depuis le 1^{er} janvier 2022, nous disposons tous de [Mon Espace Santé](#), un espace numérique de santé qu'il convient d'activer et destiné à compléter le Dossier Médical Personnel (DMP). Comme les autres services médico-sociaux, l'espace-client de l'ADMR est destiné à l'alimenter. Chacun pourra retrouver dans son espace ses rendez-vous aussi bien avec un médecin qu'avec un intervenant ADMR.

Une fois que quelque chose est digitalisé, il est aisé de capitaliser sur les informations pour multiplier les accès et les usages.

CIO. Et concernant les salariés ?

Jérôme Zoïs. Ce que nous faisons avec les clients, nous allons aussi le faire avec les salariés. L'application sur smartphone leur a donné de la maturité digitale parce qu'il s'agit d'un véritable outil de travail au quotidien. « Mon Espace ADMR Pro » va être un trait d'union employeur-employés. Le compte salarié sera créé à



l'entrée de celui-ci dans nos équipes, clos à sa sortie. Toutes les transmissions (notes de services...) seront portées dans cet espace, ainsi que, bientôt, les bulletins de paye.

La dématérialisation du bulletin de paye suppose un stockage en coffre-fort électronique, en l'occurrence eDocPerso.fr, qui nous offre un coffre-fort employeur et un coffre-fort par employé. Cette évolution va surtout accroître la transformation numérique pour chaque salarié.

CIO. Quels sont vos prochains défis ?

Jérôme Zoïs. Le premier relève d'une exigence de l'État dans le cadre du Ségur de la Santé : la digitalisation totale de la relation usagers. La barre est mise très très haute même si la co-création est réelle, avec plusieurs réunions par semaine. Si le secteur de la santé, notamment hospitalier, est assez mature, le secteur médicosocial est, lui, beaucoup moins avancé. Clairement, le Dossier Usager Informatisé (DUI) est le grand thème du moment. Par rapport aux exigences normatives du DUI, notre SI a une bonne couverture fonctionnelle mais il nous faut monter en conformité sur les vingt-quatre prochains mois. En 2024, tout devra être dans le DUI. L'État évangélise pour le digital à ma place... Mais, si la digitalisation est essentielle, elle ne doit pas être au détriment de l'humain.

Le deuxième, c'est sans aucun doute l'accompagnement et la formation. C'est un sujet dont on ne parle pas assez. Même avec les meilleures solutions, sans accompagnement, sans aide, on en fait rien. Vous pouvez avoir une magnifique voiture : sans permis de conduire, vous n'en ferez rien. Quand je vais sur le terrain, parfois, je vois que certains usages sont mal

compris. Mais, face à du personnel sur-sollicité, il est parfois compliqué de dire : « prenez deux heures pour vous former ». Pourtant, nous avons des formations en ligne à 100 % en autonomie. Mais il y a un avantage à réaliser des formations en présentiel : le formateur est là et procrastiner est impossible ! Nous multiplions les formations courtes pour rendre les choses plus simples. Le petit nombre de formateurs nous interdit de renoncer à la formation en ligne.

Enfin, il s'agit de toujours améliorer le service rendu, le confort de la personne à domicile. Nous proposons (grâce à notre filiale Filien ADMR) par exemple des détecteurs de chute avec alarme automatique. L'innovation est nécessaire et, depuis soixante-dix ans, l'ADMR innove. Ce mot doit être remis en avant. Mais l'innovation n'est pas seulement technologique. Une bonne innovation quelque part doit pouvoir être partagée partout sur le territoire. Aujourd'hui, nous disposons d'un intranet national. Nous sommes en train d'y monter un « ADMR Lab » pour partager les innovations.

SUR LE MÊME SUJET

- En 2010, dans le cadre des Trophées Entreprises et Société de l'Information de CIO, l'[ADMR avait reçu le Trophée de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise](#)
- 31 Janvier 2011 : [L'ADMR déploie RFID et smartphones pour son pilotage d'interventions à domicile](#)
- 5 Mars 2019 : [L'ADMR modernise sa gestion de 55 000 smartphones](#)
- 14 Mai 2019 : [Jérôme Zoïs dirige les SI, l'innovation et la transformation digitale de l'ADMR](#)



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO



/ PROJETS

Combigo.com utilise le cloud au service de l'environnement et des voyageurs

L'agence de voyage en ligne Combigo.com utilise les solutions IaaS/PaaS d'OVHcloud, notamment le PaaS MongoDB, pour proposer les itinéraires les moins impactants et les moins chers aux voyageurs.

© istock



© DR

Vincent El Khatib, cofondateur et CTO chez Combigo.com, a opté pour le cloud afin de gagner en agilité.

Créée en 2018, la start-up Combigo est avant tout une agence de voyage reposant sur le modèle économique classique de son secteur (marge sur les ventes opérées, ventes additionnelles comme des assurances, etc.). En 2021, l'entreprise a réalisé un volume d'affaires de 1,2 million d'euros et la croissance constatée au mois le mois d'une année sur l'autre est actuellement d'un facteur deux. Mais Combigo a comme originalité de proposer aux voyageurs des solutions pour avoir l'impact minimal sur l'environnement, en plus de la comparaison des prix. « Nous allons chercher les possibilités d'itinéraires pour minimiser à la fois le prix et l'empreinte environnementale, des itinéraires que ne proposent pas toujours nos concurrents » explique ainsi Vincent El Khatib, cofondateur et CTO chez Combigo.com.

Par exemple, pour aller d'une petite ville française à New-York, un comparateur classique ou une agence traditionnelle vont proposer l'avion sur tout le trajet et un taxi ou une voiture individuelle pour rejoindre l'aéroport le plus proche. Combigo va aussi proposer un autocar pour rejoindre une gare puis le train jusqu'à Roissy puis seulement l'avion. Les différentes possibilités vont faire l'objet d'un classique calcul de coût mais aussi d'un calcul d'empreinte environnementale. Vincent El Khatib reconnaît : « pour l'instant, nous nous basons sur des moyennes de coût carbone au kilomètre, sans tenir compte des spécificités de tel modèle d'avion ou d'autocar, de la différence entre un décollage et un vol de croisière, etc. A terme, nous pensons réussir à faire un calcul plus précis afin d'encourager

l'usage des meilleurs modèles d'appareils. » L'offre assurantielle a la particularité de couvrir le cas des incidents entre modes de transport comme, par exemple, d'un retard de train entraînant un besoin de changement de réservation aérienne.

Des connections directes par API avec les tiers

Pour l'heure Combigo est encore trop jeune pour se connecter à des GDS (Global Distribution System) comme Amadeus, Sabre ou Galileo ou bien adhérer à l'IATA. Il est donc connecté par API directes à divers partenaires : compagnies aériennes et autres transporteurs, agrégateurs type Kayak/Liligo, etc. Les flux de données sont donc issus de requêtes via ces API traitées ensuite dans MongoDB. « Nous développons nos solutions en interne, essentiellement en C++, pour des questions de performance, et en Node.js sur des plateformes à bases de conteneurs avec des outils comme Kubernetes et Ansible » précise Vincent El Khatib.

Les interrogations opérées sur le site par les clients de Combigo devraient déclencher a priori un nombre important de requêtes auprès d'un grand nombre de services via les nombreuses API. Pour accroître l'efficacité du service, toutes les requêtes possibles ne sont pas traitées en temps réel. Vincent El Khatib relève : « ça serait beaucoup trop consommateur de ressources ». Il y a donc un premier tri afin de ne déclencher que les requêtes commercialement pertinentes. « Il faut réduire l'arbre des possibilités » insiste Vincent El Khatib. Par exemple, un trajet Lille-New-York se fera avec un TGV Lille-Roissy et un avion Roissy-New-York sans se poser la question d'un autocar ou de faire le trajet Lille-Paris en avion.

Optimiser, optimiser, optimiser

Le cas échéant, une interrogation temps réel est effectuée. Mais le résultat va être stocké dans le cache en base de données. Une optimisation importante des requêtes provient aussi de la capacité à aller piocher dans ce cache. Par exemple, si cinquante personnes, successivement, veulent aller de Lille à New-York, les informations nécessaires ne sont recherchées qu'une seule fois sur une période définie de temps avant un

rafraîchissement. Eventuellement, c'est la confirmation tarifaire et de disponibilité seule qui fera l'objet d'une requête. « Nous devons faire tourner nos modèles et restituer nos résultats en moins de dix secondes » relève Vincent El Khatib.

Evidemment, au démarrage, les premiers développements et tests ont été opérés on premise puis Combigo a basculé rapidement, lorsque le service a été lancé, sur des serveurs bare metal hébergés chez OVHcloud. Lorsque la croissance a commencé à devenir trop importante, la plate-forme a migré progressivement sur des serveurs virtuels toujours chez OVHcloud. Vincent El Khatib le justifie : « nous avons opté pour beaucoup de IaaS afin de garantir notre scalabilité mais aussi notre performance. Seule MongoDB a fait l'objet d'un PaaS, en l'occurrence l'offre Public Cloud Databases For MongoDB d'OVHcloud, parce que nous y avons trouvé la simplicité et la performance dont nous avons besoin. » Pourtant, le choix d'OVHcloud n'était pas une évidence. « Dans d'autres entreprises, j'avais eu des expériences ailleurs, sur AWS notamment, mais je préfère avoir affaire à un prestataire français, j'aime la philosophie impulsée chez OVHcloud par son fondateur Octave Klaba et puis, surtout, cela correspondait parfaitement à nos besoins », explique Vincent El Khatib.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO



/ STRATÉGIE

Neuf façons de rater la transition vers le travail hybride en 2022

Le travail héroïque qu'ont accompli les DSI pour faciliter la mise en place du travail entièrement à distance ne suffit pas pour aborder la suite. Réussir le passage au travail hybride nécessite les bons investissements, un nouvel état d'esprit et des changements de culture à grande échelle, comme l'illustre cet article adapté de CIO États-Unis.

© istock

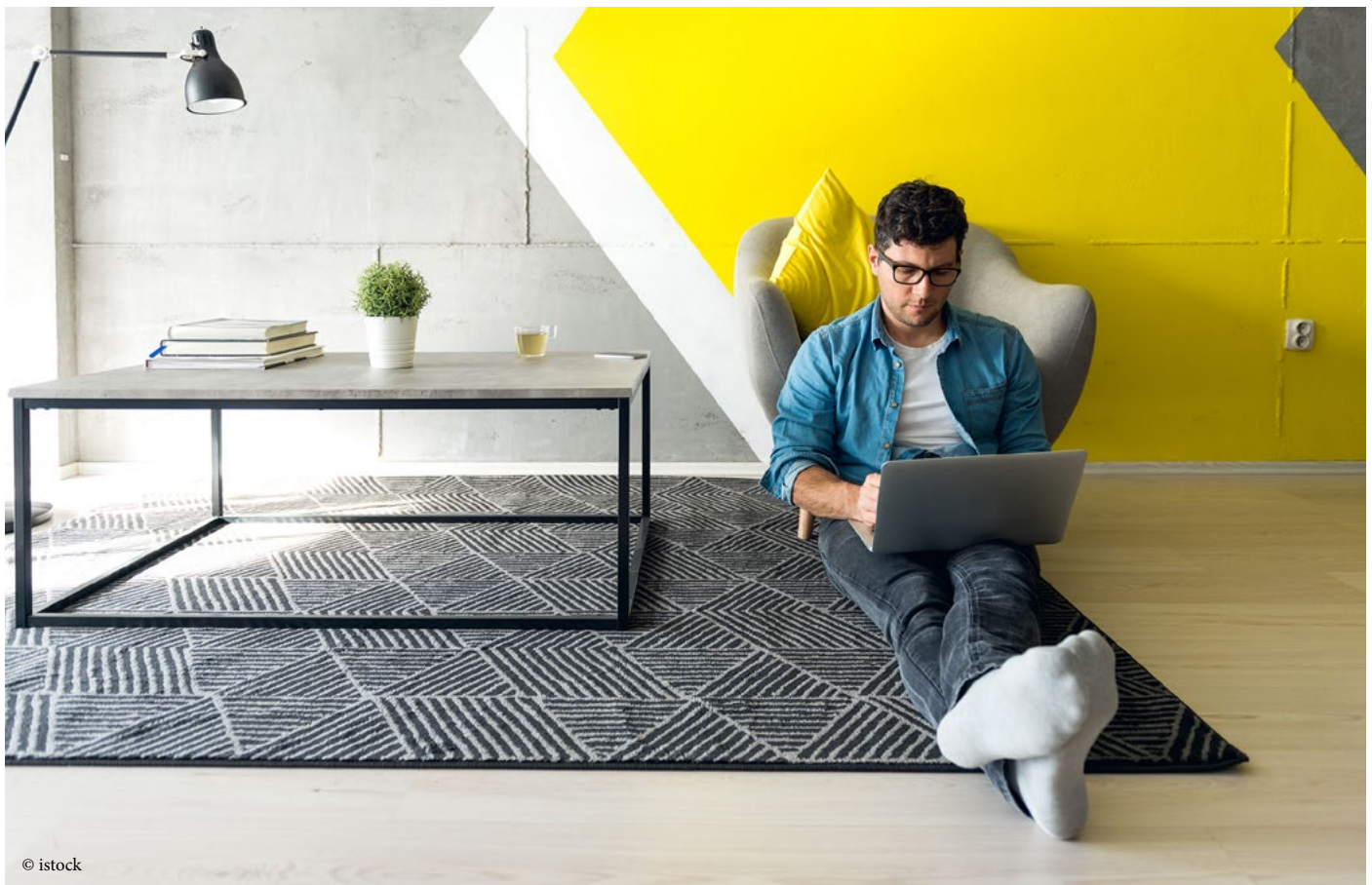


© Shure

Robin Hamerlinck, DSI de Shure : « Les DSI doivent écouter leur personnel en première ligne pour comprendre quelles ressources supplémentaires pourraient être nécessaires. »

Les organisations parlent depuis si longtemps du pivot vers le travail hybride que réussir le passage à une organisation où le travail s'effectue de n'importe où peut sembler aller de soi. « D'un point de vue IT, la pandémie a déjà permis un galop d'essai à de nombreuses entreprises pour accueillir les travailleurs hybrides », observe Robin Hamerlinck, vice-présidente senior de l'IT et DSI chez le fournisseur de matériel audiovisuel Shure. Mais les solutions et les processus rapidement assemblés au cours des premiers jours du confinement ne suffiront pas à eux seuls à permettre le travail hybride à long terme. Même si les employés attendent de la flexibilité et la possibilité de travailler à distance à volonté, de nombreuses organisations auront du mal à accompagner le passage à un environnement de travail véritablement mixte dans les mois à venir.

« Un tiers des entreprises échoueront à mettre en place le travail depuis n'importe où, et ce ne sera pas la faute du virus », a estimé Forrester dans son récent rapport « Predictions 2022: The Future of Work ». Ce sera le résultat d'un support inadéquat du travail hybride, indique le rapport, alors que les dirigeants font de beaux discours sur une philosophie de travail de n'importe où, tout en revenant aux systèmes et processus traditionnels à mesure que de plus en plus d'employés retournent au bureau au moins une partie du temps. En outre, permettre le travail hybride est plus compliqué que de prendre en charge des environnements entièrement distants. « Lorsque les employés sont tous à distance, la dynamique est claire, et donc les



© istock

attentes aussi : nous utiliserons tous des moyens de collaboration numériques », note J. P. Gownder, vice-président et analyste principal de l'équipe Future of Work de Forrester. « Le retour au bureau amène de nouveaux défis. Ceux qui retournent au bureau peuvent être frustrés par des agendas remplis d'appels Zoom. Ceux qui travaillent à domicile peuvent être irrités lorsque les employés du bureau renouent avec des comportements de 2019, comme de griffonner sur un tableau blanc. » Insister pour que tout le monde retourne au siège n'est plus une option. Selon les chiffres de Forrester, les 30 % d'organisations qui prévoient de regrouper physiquement leurs troupes connaîtront probablement des taux d'attrition supérieurs à des moyennes déjà élevées.

Le travail de n'importe où est l'avenir, et 2022 est l'année pour faire fonctionner le travail hybride. Les DSI joueront un rôle essentiel dans ces efforts. Cependant, gérer les problèmes de responsabilité et d'autorité, entre autres défis, risque de conduire à un certain nombre de faux pas. Voici quelques-unes des façons dont les responsables IT peuvent rater la transition vers le futur travail hybride - et ce qu'ils peuvent faire à la place.

1 Ne pas revoir ni réviser les dispositifs bâtis durant la pandémie

La première erreur est de compter sur les lauriers acquis durant la pandémie. Ce qui était assez bien au printemps 2020 ne suffit plus. Le travail hybride n'est pas le travail à distance. De plus, bon nombre des solutions mises en place au cours des deux dernières années peuvent ne pas être suffisamment flexibles ou évolutives pour l'entreprise à long terme. « Lorsque la pandémie a commencé, les organisations ont dû réagir rapidement. Les services ont été mis en oeuvre avec rapidité et agilité, sans nécessairement privilégier l'évolutivité et la fiabilité », explique Bob Lamendola, vice-président senior de la technologie et responsable du centre de services numériques chez Ricoh USA. « Les organisations IT déjà surchargées devront désormais prendre en charge l'infrastructure de travail hybride et distant avec la même priorité que les infrastructures des systèmes métiers critiques. »

En 2022, les responsables IT devront réévaluer les investissements, les ressources et les priorités de leur environnement de travail pour s'assurer qu'ils peuvent répondre aux besoins actuels et futurs du

travail hybride. « Y a-t-il redondance ? Y a-t-il plusieurs points d'accès ? Des procédures de sécurité sont-elles en place ? Autant de questions essentielles à poser », affirme Bob Lamendola. « Le défi consiste maintenant à s'assurer que les services déployés pour permettre le travail hybride sont permanents, évolutifs et surtout sécurisés pour suivre le rythme de notre nouvelle réalité à distance et hybride. »

2 Ne pas s'assurer des investissements adéquats

« Qu'il s'agisse de gérer des opérations, des projets, des collaborations ou des événements virtuels, l'hybride est une réalité », constate Ron White, DSI chez Avanade. « L'échec, comme on dit, n'est tout simplement pas une option et convaincre les dirigeants d'entreprise de ce fait pourrait très bien être le plus grand défi. Une fois que vous acceptez ce fait, vous pouvez alors commencer à évaluer les outils de votre espace de travail et déterminer si l'expérience correspond aux attentes de vos employés. » Les responsables IT devront présenter des analyses de rentabilité pour les investissements supplémentaires nécessaires pour soutenir le travail hybride, cela devant des équipes dirigeantes qui supposeront que leurs investissements (souvent importants) pour le travail à distance devraient suffire.

3 Surmonter les déséquilibres technologiques

La connectivité à distance est l'un des plus grands déséquilibres dans l'expérience qu'ont les employés du travail hybride. Il s'agit également de l'un des écarts les plus difficiles à combler pour les organisations IT.

« Avec la multiplicité des options dont disposent les travailleurs pour se connecter à distance, il est difficile d'assurer une qualité de service et une redondance sur des éléments qui échappent au contrôle de l'organisation IT », note Bob Lamendola. « La bande passante est facilement contrôlée dans un environnement de bureau ; cependant, dans les zones résidentielles ou les espaces de travail partagés multilocataires et éloignés, assurer un niveau de service constant est un défi. »

4 Oublier les aspects d'ordre culturel

Il ne fait aucun doute qu'investir dans les nouvelles technologies peut contribuer à améliorer les processus de travail hybrides. Déployer plus de caméras et de microphones dans les salles de conférence, prévoir des tableaux blancs numériques, utiliser des logiciels d'hôtellerie pour la gestion des espaces de bureau ne sont que quelques exemples des investissements que les organisations feront probablement pour prendre en charge les environnements de travail mixtes. « Mais pour l'essentiel, il ne s'agit pas d'un problème technologique », prévient J. P. Gownder de Forrester. « C'est une question de culture et de leadership. Vous devez créer un nouvel ensemble d'attentes et de comportements pour vous assurer que les employés distants ne sont pas des citoyens de seconde zone. »



Vous devez créer un nouvel ensemble d'attentes et de comportements pour vous assurer que les employés distants ne sont pas des citoyens de seconde zone. »

Pour y parvenir, les responsables IT doivent remédier aux incohérences culturelles et comportementales ainsi qu'aux incohérences technologiques, suggère Bob Lamendola de Ricoh USA. « Les organisations doivent se demander comment comprendre rapidement les écarts d'expérience qui existent et élaborer un plan pour y remédier », dit-il. « Définir des normes pour les réunions, inspirer en montrant l'exemple, se former sans cesse et expérimenter sont tous essentiels au succès et à l'amélioration continue. »

5 Ne pas être agile

L'environnement de travail hybride exige un support technologique agile, ce qui peut être un défi pour de nombreux groupes IT. « Cependant, la nature même du travail hybride exige de l'agilité et la capacité de réagir rapidement à l'évolution des besoins métiers », rappelle Bob Lamendola.

Être en mesure d'accorder ou de supprimer rapidement l'accès au réseau, qui a toujours été une exigence



opérationnelle et de sécurité et importante, est désormais essentiel pour l'entreprise à l'ère hybride, non seulement pour protéger les données, mais aussi pour encourager la productivité.

6 Ne pas s'associer avec les RH

« L'IT ne peut pas aller que jusqu'à un certain point quand il s'agit d'établir des normes et de montrer l'exemple », souligne Ron White d'Avanade. L'expérience employé relève en dernier ressort de la fonction RH. « En conséquence, de nombreux DSI constateront qu'ils doivent travailler en étroite collaboration avec d'autres cadres dirigeants et avec les RH, pour changer la culture et pour obtenir un budget pour les innovations destinées à soutenir cette nouvelle culture », indique J. P. Gownder de Forrester.

Prenons l'exemple d'une entreprise qui décide que le tableau blanc numérique sera la pièce maîtresse de toutes les réunions collaboratives. « Pour élaborer l'analyse de rentabilité de ce projet, les DSI doivent s'aligner sur les attentes des dirigeants métiers et des RH et parvenir à un consensus », explique J. P. Gownder. « Avant tout, les DSI doivent rappeler que la technologie est un outil pour aider la transformation plus large de l'entreprise au service du travail hybride. Mais la technologie, en elle-même, n'est pas une panacée. »

7 Prendre du retard sur le rythme du changement

« Il y a quelques facteurs clefs qui semblent être à l'origine des plus grands défis et la plupart d'entre eux sont centrés sur la nature évolutive des outils et des processus utilisés pour prendre en charge le travail hybride », observe Ron White d'Avanade. « La quantité de changements apportés par les fournisseurs à leurs outils est immense, et il est vraiment difficile de comprendre comment s'adapter réellement à ce changement constant. »

L'IT doit s'assurer que son infrastructure est capable de s'adapter à ce niveau de changement. Pour ce faire, les DSI devront comprendre les feuilles de route des fournisseurs et anticiper les fonctionnalités clefs. L'IT doit également aider les employés à suivre le rythme ; même les utilisateurs métiers les plus avertis peuvent avoir du mal à intégrer le nombre de nouveaux outils et fonctionnalités qui leur sont proposés. « Peut-être que vous formez de nouveaux employés sur vos outils de collaboration, mais le jour où ils finissent cette formation, il y a probablement de nouvelles fonctionnalités dont ils devraient être au fait », illustre Ron White. « Le défi est là. Les équipes doivent être formées périodiquement sur toutes les nouvelles fonctionnalités. Il ne s'agit pas seulement de savoir comment les utiliser, mais comment les utiliser dans un monde hybride pour rendre l'interaction plus efficace pour les employés. »

8

Perdre le pouls de l'engagement des employés

Le travail à distance a eu un impact sur le moral et l'engagement. Prendre la température auprès des employés sera crucial pour établir un environnement de travail hybride de façon correcte. « Poussée par la tendance connue comme 'la grande démission', la conversation porte maintenant sur la façon d'empêcher les talents dont vous disposez de partir partager leurs compétences et leur expertise avec un concurrent », observe Jay Upchurch, vice-président exécutif et DSI de SAS. « Cette discussion se penche sur ce qui compte pour vos employés et sur la manière dont l'organisation peut utiliser la technologie pour répondre à ces besoins. » En collaboration avec d'autres membres de l'équipe de direction, les DSI doivent régulièrement sonder les employés. « Ce n'est pas le moment de passer en pilotage automatique », pointe Jay Upchurch. « Sans contrôle régulier du pouls, vous risquez d'être pris au dépourvu et de subir des erreurs paralysantes, une faible productivité et le départ d'employés clefs vers des pâturages apparemment plus verts chez un concurrent. »

Les employés sont-ils toujours engagés et passionnés à l'idée de travailler pour votre organisation ? Maintiennent-ils un niveau de performance élevé pour ravir vos clients ? Ont-ils les outils dont ils ont besoin pour être productifs ? « Si vous ne pouvez pas répondre oui à ces questions, peut-être que votre arrangement pour le travail hybride n'est pas aussi finement réglé qu'il devrait l'être », indique Jay Upchurch. « Écoutez ce que disent les employés. Écoutez plus attentivement ce qu'ils ne disent pas. L'IT doit être capable d'anticiper et de répondre aux besoins pour l'environnement de travail. » Robin Hamerlinck de Shure partage cet avis. « Les DSI doivent écouter leur personnel en première ligne pour comprendre quelles ressources supplémentaires pourraient être nécessaires à mesure que les conditions évoluent », dit-elle.

9

Ne pas mettre la priorité sur la rétention des équipes IT

En parlant de tsunami sur les effectifs, l'embauche et la rétention de talents technologiques sont essentielles pour soutenir le travail hybride. « Dans ce nouvel

environnement de travail en constante évolution, il est essentiel de cultiver, développer et récompenser votre base de talents pour garder les équipes motivées », affirme Nicola Morini Bianzino, directeur technique mondial d'EY. « Il est crucial de fidéliser les équipes IT et de s'assurer qu'elles se sentent soutenues, valorisées et comprises. Je prévois que la guerre des talents technologiques va se poursuivre au cours de la nouvelle année et qu'elle va rester la priorité n°1 des organisations à l'échelle mondiale. »

Les DSI devraient se concentrer sur la motivation de leurs équipes d'encadrement en 2022. « Aidez à libérer le potentiel d'innovation de votre équipe en encourageant une prise de risque calibrée et en récompensant les initiatives d'innovation audacieuses », déclare Nicola Bianzino. « De plus, assurez-vous que vos cadres technologiques savent que vous comprenez les principaux défis à venir, comme la rétention des talents technologiques. Montrez-leur que vous soutenez leurs efforts pour recruter rapidement et récompensez leurs efforts pour embaucher de manière diversifiée. » Il sera également important d'établir ou de renforcer les lignes de communication afin que chacun puisse exprimer ses besoins. « Si votre équipe ne dispose pas d'un socle de confiance et de transparence, qui se traduit par des lignes de communication ouvertes », dit-il, « ce sentiment de soutien sera perdu. »

Alors que la technologie jouera un rôle essentiel dans le fonctionnement efficace de l'environnement de travail hybride, les DSI doivent reconnaître que cette transition, comme tout autre changement technologique important, exigera davantage de l'organisation IT. « Vous n'offrirez pas vraiment une expérience différenciée à vos collaborateurs à moins de procéder de manière éprouvée », estime Ron White. « D'abord les gens, les processus, puis la technologie. »



UN ARTICLE DE

Stephanie Overby, CIO États-Unis

(Adaptation et traduction par Aurélie Chandèze)



/ STRATÉGIE

Comment l'équipe IT de Flight Centre Australie se remet de la crise du Covid

Pour CIO Australie, le DSI de Flight Centre, Chris Locke, a détaillé comment son organisation se remettait après l'impact économique dévastateur de la pandémie. Il a aussi évoqué sa stratégie technologique pour 2022, alors que les Australiens recommencent à voyager.

© istock



© Flight Centre

Chris Locke, DSI de Flight Centre Australie :
« La ténacité de l'équipe technique a été exceptionnelle. Chaque projet a entraîné une réduction des coûts ou des coûts évités. »

Quand les confinements dus au Covid-19 ont frappé pour la première fois début 2020, les 20 milliards de dollars de chiffre d'affaires du grand voyageur australien Flight Centre ont disparu du jour au lendemain. À l'époque, le DSI Chris Locke était responsable d'une organisation IT de 250 employés en Australie et en Nouvelle-Zélande, avec un budget technologique annuel de 85 millions de dollars. Malheureusement, 70 contractuels et 90 employés permanents de l'IT ont perdu leur emploi en raison de l'impact économique de la pandémie, alors que les activités australiennes de Flight Centre réduisaient leurs coûts mensuels de 103 millions de dollars à 30 millions. « Ce fut une expérience difficile. Beaucoup de ces personnes étaient nos collègues et amis, et ils étaient avec nous depuis longtemps », a confié Chris Locke à CIO Australie.

« Nous avons passé plusieurs semaines à travailler et à retravailler les budgets pour essayer de supprimer des frais généraux ou des dépenses qui pouvaient être repoussées à plus tard. À ce stade, nous pensions avoir fait tout ce que nous pouvions pour réduire notre budget technologique australien à environ 55 millions de dollars », raconte Chris Locke. Le personnel IT qui restait a déployé la VDI (infrastructure de bureau virtuel), des clients de téléphonie logiciels, du Wi-Fi et des VPN pour que jusqu'à 5 000 collaborateurs puissent travailler de chez eux. Flight Centre Australie a également revu ses contrats technologiques dans le but de diminuer de moitié son budget annuel de fonctionnement IT, le réduisant finalement à 42 millions de



dollars. Chris Locke et son équipe devaient supporter moitié moins d'utilisateurs et le même nombre de systèmes et d'applications en production qu'avant l'épidémie de Covid. « Nous continuions également à maintenir notre conformité PCIDSS (norme de sécurité des données pour l'industrie des cartes de paiement), ce qui a toujours été un défi, même dans les périodes fastes », indique Chris Locke.

Une équipe technique fatiguée et abattue

À ce stade, l'équipe était « fatiguée et abattue », selon Chris Locke. Dans le même temps, Flight Centre avait, comme le dit Chris Locke, « traversé une période difficile » pour allouer des remboursements aux clients alors que l'argent était entre les mains des fournisseurs. « L'entreprise travaillait à fond sur les remboursements et ne vendait aucun voyage. Nous avons remboursé plus d'un milliard de dollars aux clients, ce qui est phénoménal. Tout le monde était occupé, mais personne ne gagnait d'argent », dit-il. La situation présentait une excellente fenêtre pour

la gestion du changement, pointe Chris Locke. Flight Centre est passé de la G-suite de Google à Microsoft Office 365 et a réalisé des économies supplémentaires en déplaçant les bureaux virtuels de 4 000 personnes d'AWS vers Azure. « Tous ces projets sont maintenant terminés. Nous les avons exécutés avec beaucoup moins de personnel et de budget que ce que nous pensions possible. La ténacité de l'équipe technique a été exceptionnelle. Chaque projet a entraîné une réduction substantielle des coûts ou des coûts évités », souligne Chris Locke.

Service desk externalisé, réplification des BU supprimée

Au cours des 12 derniers mois, Flight Centre a également externalisé auprès de TCS son service desk en Australie et en Nouvelle-Zélande et cherche à déployer ce modèle dans le reste de ses filiales dans le monde. Avant cet accord, l'organisation gérait son propre service d'assistance, et pendant un certain temps durant la pandémie, ce bureau n'était composé que de quatre personnes.

Depuis 30 ans, Flight Centre fonctionne sur un modèle fédéral, avec sept organisations technologiques locales pour l'essentiel reproduites à l'identique dans chaque région, sur des marchés comme l'Amérique du Nord, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni, l'Asie et l'Afrique du Sud. Chris Locke a promis au conseil d'administration de Flight Centre une économie de 15% sur les budgets technologiques si ces unités étaient consolidées et standardisées. En échange, il serait promu directeur mondial de l'information, promotion entrée en vigueur en juillet, avec pour mission de rassembler les filiales technologiques locales dans le cadre d'un programme devant durer entre 18 mois et deux ans. « La consolidation du budget n'avait jamais été faite auparavant dans l'histoire de l'entreprise. Après avoir convaincu l'exécutif de cette possibilité, nous nous sommes désormais lancés dans la création d'un service aligné sur le métier en réunissant sept unités technologiques en une seule », dit-il. « Plutôt que d'avoir des équipes alignées sur un plan régional, nous cherchons à les aligner sur le service, afin d'avoir des équipes service mondialisées au lieu d'équipes qui ne soutiennent qu'une région spécifique. » La consolidation des contrats technologiques contribuera également à réduire davantage les coûts dans l'ensemble de l'entreprise. Cela éliminera le gaspillage lié au fait que chaque entité va chercher une solution sur le marché dans son coin. « Un bon exemple est notre solution d'authentification unique, pour laquelle il y a cinq ans, nous sommes tous allés sur le marché séparément. Ironiquement, nous nous sommes retrouvés avec la même solution, mais des contrats séparés. Nous avons continué à administrer cet environnement ainsi jusqu'à aujourd'hui », illustre Chris Locke.

Avant que le Covid-19 ne frappe en 2020, Flight Centre avait déjà commencé à déplacer ses équipes de développement d'applications en dehors de l'organisation IT traditionnelle, pour aller dans les unités métiers. C'est là que l'entreprise observe une croissance de l'IT, explique Chris Locke. « Ils sont désormais très présents dans les divisions des ventes de voyages d'affaires et de loisirs. Ces collaborateurs travaillent beaucoup plus étroitement avec les utilisateurs et les clients. Ainsi, ils n'appartiennent plus à un groupe IT en coulisses ; ils font vraiment partie de ces métiers frontaux », dit-il.

La stratégie se concentre sur l'automatisation et le conseil

Le virus du Covid-19 sévit toujours à travers le monde, suscitant crainte et hésitation chez les voyageurs potentiels, nationaux et internationaux. Cela signifie que les voyageurs vont attendre davantage de soutien de la part des conseillers, a indiqué Chris Locke à CIO Australie. « Je pense que là où nous avons commencé à nous battre sur le marché, c'est là où il y avait des acteurs en ligne concurrents et un produit hautement banalisé. Même si le produit est toujours banalisé, les gens ont besoin d'informations et je pense que c'est la lacune que nous allons combler », explique Chris Locke.

Flight Centre propose davantage d'offres de produits en ligne, en particulier dans sa branche loisirs. Pendant ce temps, sa branche entreprise bénéficiera d'une utilisation accrue des technologies d'automatisation, dit-il. Flight Centre introduira bientôt des capacités omnicanales où les clients pourront interagir avec l'organisation en ligne et face à un conseiller, qui leur fournira des réponses sur des questions comme les exigences liées au Covid-19 pour les voyages à l'étranger. Les clients d'entreprises, en revanche, ont tendance à interagir davantage avec les applications sur leurs smartphones et sur le site Web de l'entreprise pour réserver leur voyage, explique Chris Locke. « Sur une grande partie du processus de vente, nous pouvons automatiser les coulisses. Le processus de billetterie et de facturation, tout cela est automatisé. Cela aide les conseillers à passer plus de temps avec le client plutôt que de passer du temps sur le traitement dans le back-office », dit-il.



UN ARTICLE DE

Byron Connolly, CIO Australie

(Adaptation et traduction par Aurélie Chandèze)