



CIO.FOCUS

**Sécurité et digital :
il ne faut pas choisir**

EN BREF

La sécurité est un enjeu. La digitalisation est un enjeu. Mais, en fait, le véritable enjeu est tout simplement le business. Et sécurité et digital ne peuvent pas s'opposer : ils doivent avancer de concert. Le développement de la cybercriminalité et du cyber-espionnage ne peuvent pas excuser un retard dans les programmes de digitalisation.

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

Vincent Strubel (directeur de l'OSIIC) :
« nos services sont une cible prioritaire
des meilleurs attaquants du monde »

3

/ STRATÉGIE

Alain Rogulski (CISO du Groupe Sodexo) :
« la cybersécurité est un sujet abordé
dans le conseil d'administration »

7

/ INTERVIEWS

Ludovic Albert (DOSI OGF) :
« nous avons entrepris un gros travail
de digitalisation des processus »

9

/ INTERVIEWS

Vincent Cotteaux (DSI, Monoprix) :
« l'enjeu est une expérience client fluide
au travers de tous les canaux »

14

/ INTERVIEWS

Vincent Strubel (directeur de l'OSIIC) : « nos services sont une cible prioritaire des meilleurs attaquants du monde »

Vincent Strubel est le directeur de l'OSIIC (Opérateur des Systèmes d'Information Interministériels Classifiés). Ce nouveau service à compétence nationale (SCN), créé le 1^{er} juillet 2020, dépend du Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale (SGDSN), comme l'ANSSI (Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information). Vincent Strubel nous en explique le rôle, les choix et comment ce SCN s'intègre avec les DSI ministérielles, la DINUM (Direction Interministérielle du Numérique), l'ANSSI et les autres organismes opérant sur le numérique d'Etat.



© CIO/BL

Vincent Strubel dirige l'OSIIC depuis sa création au 1^{er} juillet 2020.

CIO. Pouvez-vous nous expliquer ce qu'est l'OSIIC (Opérateur des Systèmes d'Information Interministériels Classifiés) et ses rôles ?

Vincent Strubel. Fondée le 1^{er} juillet 2020, l'OSIIC est quelque part une structure jumelle de l'ANSSI : nous sommes deux SCN rattachés de la même façon au SGDSN. L'OSIIC est d'ailleurs issu de la fusion d'une sous-direction de l'ANSSI, de statut civil, et du Centre de Transmission Gouvernemental, de statut militaire. Le périmètre des missions de chacun avait évolué et il y avait de plus en plus de recouvrements. Un rapprochement s'imposait donc.

Pour commencer, l'OSIIC est au service du Président de la République et du Premier Ministre. Ils doivent être joignables, pouvoir contacter qui ils souhaitent et recevoir les flux d'informations classifiées à tout moment, où qu'ils soient. De la même façon, ils doivent pouvoir dialoguer avec des homologues étrangers avec ce qui est en quelque sorte le successeur du « téléphone rouge ». Nous leur fournissons les moyens nécessaires et nous les mettons en oeuvre.

Comme notre nom l'indique, nous mettons en oeuvre les systèmes interministériels classifiés. Par exemple, il y a le réseau ISIS (intranet classifié) et les visioconférences classifiées Horus/Osiris. Ces systèmes doivent être déployés partout où il y a des échanges classifiés, y compris pour gérer des crises. Ils sont donc présents dans tous les ministères, les préfetures, certaines gendarmeries, les ambassades et même certaines entreprises privées parmi les opérateurs d'importance vitale. Ils sont donc déployés

mondialement. Avec la crise sanitaire Horus/Osiris a d'ailleurs été particulièrement mis à contribution pour éviter les réunions physiques. Le Conseil des Ministres se réunit en visioconférence depuis le mois de Mars à partir d'une dizaine de sites.

En plus, l'OSIIC est aussi la DSI du SGDSN, donc de l'ANSSI. Nous avons un millier d'utilisateurs avec de forts besoins de sécurité et des profils très variés, y compris de gens qui aiment tester les sécurités. Nous avons, par notre histoire, deux cultures qui cohabitent et se complètent très bien : une culture civile parfois un peu geeks à cheveux longs et une culture militaire très structurée.

CIO. Comment travaillez-vous avec les autres acteurs du numérique d'État comme les DSI ministérielles, la DSI de l'Elysée, la DINUM, l'ANSSI, etc. ?

Vincent Strubel. Nous travaillons avec tout le monde !

Commençons par l'ANSSI, le plus simple. Elle est à la fois notre « cliente » (puisque nous sommes sa DSI en tant que DSI du SGDSN) et notre « donneuse d'ordre », prescriptrice de nos règles. L'OSIIC sert aussi un peu de « village témoin » de l'application des règles de l'ANSSI. Nos missions sont distinctes mais complémentaires et notre travail est quotidiennement commun. Nous allons d'ailleurs nous efforcer d'échanger régulièrement du



Les services proposés par l'OSIIC doivent être disponibles dans le monde entier.

personnel. Il s'agit en fait pour nous d'atteindre l'excellence sécuritaire dans un coàntexte plus large lié aux attentes de nos utilisateurs.

Comme nous sommes nous-mêmes une DSI, nous entrons dans le jeu interministériel orchestré par la DINUM. Et comme opérateur de SI classifié, nous sommes fournisseurs des DSI ministérielles. Celles-ci opèrent la part non-classifiée du SI d'Etat. Mais cela ne veut pas dire qu'il y a une étanchéité totale. Par exemple, nos flux chiffrés passent en général sur le RIE [Réseau Interministériel de l'État, NDLR]. De la même façon, nous n'allons pas déployer des solutions sur la France entière : ce sera fait par les DSI des ministères concernés. Nous n'avons aucune compétition mais une répartition des rôles. C'est particulièrement vrai avec l'Elysée. Même en terme d'expérience utilisateur, il faut absolument éviter qu'un super-VIP cherche qui fait quoi et à qui il doit s'adresser pour une demande ou un problème. Mais chaque DSI ministérielle a son fonctionnement. Il nous fait donc nous adapter. C'est le fondement même de l'interministériel.

Cela dit, unifier davantage n'aurait pas de sens : DSI reste un métier de proximité.

CIO. La DSI de l'Elysée a assuré le service informatique et télécom du dernier G7 en France. Est-ce que désormais ce serait votre rôle dans un cas similaire ?

Vincent Strubel. En fait, il s'agit d'une coopération. Le SI « ouvert » est fourni par l'Elysée et il continuera sans doute à l'être. Chaque chef d'État étranger a, par ailleurs, ses propres communications classifiées et la France n'a pas à s'en occuper. Enfin, l'OSIIC fournit les communications classifiées pour les officiels français.

CIO. Quelles sont les grandes règles d'architecture que vous avez choisies, par exemple en matière de cloud ?

Vincent Strubel. Le cloud, en général, même souverain... n'est pas trop dans notre approche. Les exigences auxquelles nous devons nous plier sont multiples et parfois contradictoires.

D'abord, la sécurité. Nos services sont une cible

prioritaire des meilleurs attaquants du monde, notamment issus des services secrets de différents pays. Cela veut dire que ces attaquants acceptent de nous consacrer beaucoup de ressources. Nous avons une obligation de résultat : c'est un enjeu de souveraineté nationale. Sur ce sujet, nous travaillons au quotidien avec l'ANSSI, avec une supervision constante de nos systèmes.

Nos architectures sont très spécifiques car nous avons besoin de simplicité, de sûreté et de maîtrise totale. Nous concevons et fabriquons des solutions sur le sol national. Pas de bling bling mais des innovations constantes en matière de sécurité. Un cloud mutualisé, même souverain, c'est donc non pour tout ce qui est classifié. A l'inverse, pour notre rôle de DSI, certains pans non-sensibles peuvent être hébergés à l'extérieur.

La deuxième exigence est la fiabilité, même en cas de crise. Cela implique de la redondance, des sites de dévolution en cas de catastrophe... C'est utile de disposer de militaires dans notre effectif pour tout cela car c'est tout à fait dans leur culture.

Par ailleurs, nous avons des utilisateurs légitimement exigeants. Si le Président a un besoin, c'est la France qui a ce besoin, même au bout du monde. Il faut donc des produits ergonomiques qui couvrent les besoins exprimés sans apporter de complications.

Nous jonglons donc avec les extrêmes, de la sécurité ultra-documentée à des projets très agiles, presque DevOps. Il y a une très grande importance à faire en interne tout ce qui est critique. Nous devons donc avoir cette capacité à faire et à faire évoluer. Il nous faut donc pouvoir associer la rigueur et l'agilité couplée à la créativité.

CIO. Beaucoup de DSI ont comme combat le désilotage des données. Vu votre périmètre d'action, n'avez vous pas comme préoccupation, au contraire, le silotage ?

Vincent Strubel. Je serais très nuancé là-dessus. Bien sûr, le classifié doit être tout à fait siloté.

Pour le reste, nous avons les mêmes enjeux que n'importe quelle DSI. Avoir des réseaux IP distincts pour des usages différents, cela n'a pas beaucoup de



sens. Il ne faut pas que la sécurité soit une mauvaise excuse pour ne pas faire de mutualisation utile. Comme d'autres, nous sommes dans la recherche constante de convergences pour faire moins cher, plus simple et plus efficace pour les utilisateurs.

CIO. Non seulement vous faites partie de la fonction publique avec ses contraintes, notamment de salaires, mais vous ne pouvez pas embaucher n'importe qui sans contrôle. Comment recrutez-vous ?

Vincent Strubel. D'abord, oui, l'OSICC recrute ! Nous avons besoin de recruter des profils rares, pointus. Le marché étant en tension, c'est en effet difficile. Notre capacité à nous aligner sur certains niveaux de rémunération excessifs est limitée même si nous pouvons être compétitifs, surtout en début de carrière.

Mais, comme l'ANSSI, nous avons d'autres choses à offrir. D'abord le sens de l'intérêt public et c'est de nos jours une vraie force. Ensuite, les talents qui nous rejoignent se forment à l'ANSSI ou à l'OSICC car on



© CIO/BL

y voit des choses qu'on ne voit jamais ailleurs. Nous arrivons à recruter car nos métiers sont intéressants. Nous devons être attractifs pour les civils, bien sûr, mais aussi pour les militaires qui vont recycler leur expérience au service direct des forces.

Certes, les gens ne resteront pas toute leur vie à l'OSIIC mais c'est très bien comme ça.

CIO. Quels sont vos grands défis ?

Vincent Strubel. Il irait peut-être plus vite de dire ce qui n'est pas un défi... Nous sommes dans une nouvelle structure issue d'une fusion. Il y a donc un vrai chantier de réécriture de nos processus pour gagner en qualité de service et en efficacité. Si on juxtapose, la fusion n'a aucun sens.

Nous avons aussi besoin d'écrire notre feuille de route, de formaliser nos relations avec nos partenaires (DINUM, DSI ministérielles...) avec de probables itérations.

Un autre défi est d'intégrer le retour d'expérience de la crise sanitaire. Tous les services publics ont fait un travail formidable, parfois même des miracles, pour que tout marche. Derrière, il y a eu de vrais changements dans

les usages. Le conseil des ministres en visioconférence était inimaginable il y a quelques mois, par exemple.

Je suis convaincu que ces gains d'efficacité obtenus doivent perdurer. Cela veut dire les étendre à d'autres utilisateurs, combler des manques identifiés et pérenniser les pratiques adoptées dans l'urgence.

Nous avons un important axe de développement de partenariats avec la DINUM. Il nous faut améliorer la résilience du RIE et faire en sorte que nos solutions fonctionnent mieux sur ce RIE. C'est un vrai chantier opérationnel.

Enfin, il ne faut pas que l'État décroche de l'état de l'art informatique, que nous nous enfermions dans une dette technique sans pour autant adopter la moindre mode. Il nous faut bien sûr tenir compte de nos contraintes propres. Si de nombreux DSI adoptent les méthodes agiles et le DevOps, c'est parce que cela fait de la bonne informatique. Il faut que nous sachions faire entrer ce genre de méthodes dans les systèmes classifiés.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO



/ STRATÉGIE

Alain Rogulski (CISO du Groupe Sodexo) : « la cybersécurité est un sujet abordé dans le conseil d'administration »

À l'occasion de la conférence IBM Think Digital le 6 octobre 2020, Alain Rogulski, CISO du Groupe Sodexo, a été interviewé par Aurore Ominetti, directrice IBM Security France, pour évoquer les différents volets de la cybersécurité et leur importance dans le contexte actuel.



© Groupe Sodexo

Alain Rogulski, CISO Groupe Sodexo :
« un plan de cybersécurité a aujourd'hui
trois composantes : le préventif, l'anticipation
et la résilience. »

Alain Rogulski est le Vice-Président Cybersecurity du Groupe Sodexo. Interviewé par Aurore Ominetti, directrice IBM Security France, lors de la webconférence IBM Think Digital, il est revenu sur l'importance de la cybersécurité dans le contexte actuel de crise sanitaire, détaillant également les différents volets que doit comporter un plan de cybersécurité.

« La transformation digitale est en marche depuis plusieurs années au sein du groupe Sodexo. Des métiers qui auparavant étaient éloignés de l'IT se sont fortement digitalisés. Aujourd'hui, les consommateurs commandent en ligne et paient avec leur téléphone par exemple. Ce constat se vérifie sur l'ensemble des métiers de Sodexo. Je n'ai donc plus besoin d'expliquer l'impact majeur que peut avoir un incident IT sur la capacité de Sodexo à fournir ses services. En tant que RSSI, mon rôle est désormais de rappeler que nous pouvons aussi connaître des incidents de sécurité. Les grandes cyberattaques médiatisées ont permis à la direction générale de mesurer l'impact potentiel des cyber-incidents. La cybersécurité est un sujet abordé dans le conseil d'administration, et je dialogue régulièrement avec le comité exécutif et les membres du conseil d'administration. Nous avons également mis en place un comité cybersécurité auquel participe une grande partie du comité exécutif. La quasi-totalité des fonctions du groupe y sont représentées : finance, ressources humaines, juridique, directions opérationnelles, communication, et bien sûr le digital et l'IT.



des cyberattaques comme WannaCry montrent qu'un petit morceau de code peut mettre de grandes multinationales en grande difficulté. Ce constat nous a conduits à intégrer un troisième volet dans notre approche de la cybersécurité, celui de la résilience. Nous nous coordonnons également de façon étroite avec la cellule de gestion des crises chez Sodexo. En 2018, nous avons connu un incident localisé et identifié sur l'une de nos entités à l'étranger, sur une gamme de services très spécifiques et

© Groupe Sodexo

Mon enjeu principal à l'heure actuelle est d'accompagner nos clients dans cette période de pandémie. Nous sommes confrontés à une crise sanitaire et non pas cyber. Celle-ci fragilise déjà les entreprises, il est d'autant plus important de se prémunir d'une crise cyber. Dans ce contexte, les interactions avec les différentes instances se sont intensifiées, afin notamment d'expliquer les risques que la situation actuelle génère au niveau cyber. La veille du confinement, nous présentions par exemple l'avancement du plan de cybersécurité, et la semaine qui a suivi la sortie du confinement, nous avons fait une présentation sur les risques cyber devant le comité exécutif. Ces actions ont permis de mobiliser les différentes équipes sur la préparation et l'anticipation. »

Mettre l'accent sur la coordination

« Les programmes de cybersécurité sont classiquement très orientés sur la prévention des incidents, visant à mettre en place des mesures de sécurité et de protection pour minimiser cette probabilité. Dans notre plan de cybersécurité, nous avons intégré comme toutes les organisations une dimension préventive, mais petit à petit nous avons rééquilibré les ressources afin d'accorder une place équivalente à l'anticipation. Nous travaillons également sur l'impact des incidents, afin de le réduire au maximum si un incident survient. Nous avons par exemple mis en place un SOC (Security Operations Center) afin d'améliorer la détection et la réponse aux incidents. Depuis quelques années,

sans impact sur les activités. Cependant, nous avons sous-estimé la résonance qu'un tel incident pouvait prendre, notamment en dehors du pays concerné. Cette expérience nous a amenés à renforcer la place de la communication dans notre plan de cybersécurité. Enfin, ce plan est adapté en permanence en fonction des différents incidents observés, aussi bien en interne qu'en externe.

J'aurai aujourd'hui trois conseils à partager pour les organisations qui travaillent sur leur plan de cybersécurité. Tout d'abord, il est essentiel d'établir le plus tôt possible les différents comités décisionnels et opérationnels chargés de gérer les incidents, avec une forte coordination entre les différentes instances pour éviter de travailler en silos. En effet, on sous-estime souvent la pression à laquelle les équipes internes et externes sont soumises quand il faut rétablir des services. Ensuite, il faut de la discipline et de la rigueur dans l'exécution des actions, en respectant les rôles et les responsabilités définies au préalable. Enfin, il faut être capable de rester serein pour gérer les incidents. »



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Aurélie Chandeze, Rédactrice-en-chef adjointe

/ INTERVIEWS

Ludovic Albert (DOSI OGF) : « nous avons entrepris un gros travail de digitalisation des processus »

Ludovic Albert est Directeur de l'Organisation et des Systèmes d'information chez OGF, un acteur majeur des services funéraires en France. Depuis plus de cinq ans, l'entreprise a entamé une vaste modernisation de ses systèmes d'information, en mettant l'accent sur la digitalisation des processus. Pour CIO, Ludovic Albert évoque les nombreux chantiers en cours et ceux déjà menés, ainsi que ses futurs axes de travail.



© Bruno Levy

Ludovic Albert, DOSI de l'OGF :
« la verticalisation de nos activités se reflète
au niveau du système d'information. »

CIO. Pouvez-vous nous présenter le groupe OGF ?

Ludovic Albert. Le groupe OGF opère dans cinq grandes catégories d'activités différentes. La première englobe les services funéraires et l'organisation des obsèques, à travers plusieurs enseignes, notamment PFG, Roblot, la maison Henri de Borniol ou différentes marques et agences locales regroupées sous le label Dignité Funéraire. Nous avons ensuite une activité industrielle, avec deux usines basées à Jussey (70) et Reyrieux (01) qui fabriquent des cercueils avec du bois français issu de filières écoresponsables. L'essentiel de la production est destiné à nos services, mais une partie est revendue à d'autres acteurs. Nous avons aussi une gamme de produits de marbrerie, avec la vente et la pose de monuments funéraires. OGF assure également la construction ainsi que la gestion de crématoriums pour le compte de collectivités. Actuellement, plus de 80 crématoriums nous sont confiés, pour des durées allant de 20 à 35 ans. Nous avons enfin une activité de prévoyance, en proposant des contrats d'assurance obsèques. Notre portefeuille compte près de 400 000 contrats.

Au total, le groupe emploie près de 6 000 collaborateurs, dans 6 régions et 54 secteurs opérationnels, avec plusieurs entrepôts et plus d'un millier d'agences réparties sur l'ensemble du territoire français. Chaque secteur possède son propre directeur, qui gère l'ensemble des fonctions opérationnelles, commerciales et logistiques.



CIO. Au niveau du système d'information, qu'est-ce que cela implique ?

Ludovic Albert. La stratégie verticalisée d'OGF se reflète au niveau du système d'information, qui traite des activités très différentes, allant de l'industrie à l'assurance, en passant par la vente de biens et de services. Cela se traduit par une certaine complexité. Nous avons près de 130 applicatifs et une galaxie de plus de 400 sites Internet, correspondant à nos différentes marques.

CIO. Comment s'organise la Direction de l'Organisation et des Systèmes d'Information pour gérer et faire évoluer ces différents environnements ?

Ludovic Albert. La DOSI est rattachée au secrétariat général OGF. Nous sommes environ 60 collaborateurs en interne, ainsi qu'une trentaine de prestataires. La DOSI est organisée de façon classique, en trois directions : une direction Assistance à Maîtrise d'Ouvrage, une direction Études et Développement et une direction Infrastructure et Support. Nous menons environ une cinquantaine de projets par an. Depuis trois ans, nous privilégions le mode agile, dans une approche basée sur Scrum et accompagnée par des coachs externes. Le but est de livrer le plus vite possible de nouvelles versions applicatives. Récemment, j'ai recruté une responsable méthodes et projets, pour accompagner la mise en oeuvre de l'outil Sciforma de gestion du portefeuille de projets.

En termes de gouvernance, nous avons opté pour un système simple. Les grands projets sont suivis par la direction générale, avec un sponsor, un directeur de projet métier qui porte le projet et un chef de projet côté IT qui le met en oeuvre. Nous suivons notre portefeuille de projets par périmètres, en fonction du périmètre géré par chaque membre du comité exécutif. Par exemple, nous avons un comité mensuel pour tous les projets rattachés à la Direction du marketing et du Développement. Nous opérons sur un mode pluriannuel, avec un schéma directeur tous les trois ans, lui-même révisé tous les ans. Les projets majeurs font également l'objet d'une présentation aux actionnaires.

Enfin, nous effectuons régulièrement des audits de sécurité du système d'information, avec un RSSI qui suit de près les plans d'action.

CIO. Depuis quelques années, vous avez lancé de nombreux chantiers de refonte et de transformation du système d'information. Pouvez-vous nous présenter les principaux d'entre eux ?

Ludovic Albert. Jusqu'à 2014, nous avons accumulé une certaine dette technique. Depuis cinq ans, nous avons entrepris une grande rénovation du système d'information, autour de plusieurs axes. Le premier a porté sur le système ERP. Nous avons déjà mis en place Oracle E-business Suite sur les fonctions support classiques, comme les achats, la finance, la logistique et la gestion des stocks. Nous avons



poursuivi son déploiement pour remplacer un vieux système spécifique qui équipait les magasins par le module de gestion commerciale d'Oracle, qui couvre tout le processus, depuis la découverte du besoin client jusqu'à la proposition de prix, le devis, la commande, la facturation et le recouvrement. Ce déploiement s'est achevé en février 2017, près de 2000 collaborateurs ont été formés.

Ce projet était un prérequis pour aller plus loin dans notre transformation digitale et déployer de nouvelles fonctionnalités, comme la rénovation de notre système d'information prévoyance, qui constitue le deuxième axe. Nous avons dématérialisé la vente de contrats d'assurance, avec la numérisation de la carte d'identité, l'enregistrement des dernières volontés et le prélèvement automatique pour le paiement.

Le troisième chantier concernait la modernisation du système d'information industriel. Nous avons remplacé l'ancien système par le logiciel MES (Manufacturing Execution System) de SedApta, complété par une solution de Sage pour gérer la supply chain, la planification de la production et les stocks.

Le quatrième axe était la refonte de notre système de téléphonie, un canal très important dans l'approche omnicanal d'OGF. En 2015, nous sommes passés à la

téléphonie sur IP et nous avons également déployé un système pour tendre vers le « zéro appel client perdu ». Concrètement, nous récupérons tous les appels passés aux agences si personne ne répond au bout de quelques sonneries, et nous les redirigeons vers un centre d'appel géré par Armatiss.

Enfin, nous avons mis en oeuvre une stratégie digitale pour rénover l'ensemble de nos sites Internet. Nous avons d'abord migré la marque PFG et plus de 350 autres sites du réseau Dignité Funéraire et d'autres marques sous le logiciel Open Source Drupal. Nous avons ensuite conçu des simulateurs, pour permettre aux clients de faire des simulations sur les prestations obsèques, les assurances et la marbrerie. Ceux-ci ont été déployés début 2019. Nous avons aussi mis en place une agence centrale qui capte tous les flux Internet, les appels issus de nos partenaires et ceux de notre ligne urgence décès 3123. L'agence traite les appels téléphoniques en direct et rappelle les clients ayant fait une demande sur Internet, afin d'affiner la proposition de prestations en fonction de leurs besoins. Ensuite, les clients sont invités à se rendre en agence pour finaliser la transaction. Un projet de digitalisation des moyens de paiement est également en cours. Il va permettre à nos commerciaux dans les agences de proposer de nouvelles solutions de paiement. Depuis

début juillet 2020, nous avons même dématérialisé tout le processus de vente sur des prestations obsèques simples, notamment la crémation en Île-de-France. Tout peut se faire à distance : devis, signature électronique et versement de l'acompte. Dans la continuité de ce travail, nous allons bientôt déployer d'autres fonctionnalités, comme un menu « mon compte » sur le site pgf.fr, où les clients pourront consulter leurs factures.

CIO. Vous avez dématérialisé une part importante de vos processus client. Qu'en est-il avec les collectivités ?

Ludovic Albert. Il subsiste encore un flux papier important dans nos échanges avec les collectivités. La numérisation de la déclaration de décès, en phase pilote, devrait permettre d'aller vers davantage de dématérialisation. Nous allons devoir équiper nos ambulanciers.

CIO. Vous travaillez également beaucoup sur la digitalisation des processus internes...

Ludovic Albert. Nous avons de nombreuses initiatives, à tel point que nous avons lancé un programme de communication dénommé « Connexion » pour informer sur tous les projets de digitalisation en cours. En 2019, nous avons démarré le déploiement de Microsoft Teams, finalisé en fin d'année pour le siège et les services centraux. Cela s'est révélé plutôt opportun durant la crise du Covid-19 : au moment du confinement, près de 200 réunions par jour ont été organisées sur l'application. Pendant l'été, nous avons

étendu le déploiement aux magasins et à nos autres sites. Nous utilisons également une solution fournie par la start-up Quimeo pour organiser la collaboration de manière optimale et suivre les plans d'action.

Côté RH, nous sommes passés à la feuille de paie numérisée début 2020, avec un coffre-fort électronique pour chaque employé. Nous avons également remplacé les chèques restaurants classiques par la carte Swile et l'application mobile associée. Nous avons aussi entrepris la modernisation de notre SIRH, en déployant la paie de Pléiades e5 de Sopra Group. L'objectif est de poursuivre la dématérialisation des processus RH en optimisant notamment la gestion des absences.

Chez OGF, environ 2000 collaborateurs gèrent les prestations obsèques. Nous cherchons également à optimiser ces processus afin d'optimiser les coûts. C'est dans cette optique que nous avons par exemple équipé nos véhicules de boîtiers télématiques couplés à une solution de gestion de flotte, mis en place avec la branche Océan d'Orange Business Services. Ces boîtiers remontent des informations sur les comportements de conduite, permettant d'inciter les conducteurs à une conduite moins énergivore et écoresponsable. Nous avons aussi développé en interne une application dénommée « Pivot » qui permet de planifier les différentes opérations en optimisant les ressources humaines et matérielles, en croisant notamment le planning des collaborateurs, les réservations de véhicules et de matériel. Sur la logistique, nous développons aussi un système pour pousser les flux et approvisionner les sites de façon automatique, afin d'éviter aux opérationnels d'avoir à planifier les commandes d'approvisionnement.



Nous avons aussi beaucoup de projets sur les systèmes financiers, notamment la mise en oeuvre des normes IFRS-16. En ce moment, nous sommes en train de déployer une solution de purchase-to-pay avec Ivalua. Nous commençons par le référentiel fournisseur, afin de diminuer le nombre de fournisseurs pour nos acheteurs en région et de veiller au suivi de nos contrats-cadres. Un deuxième lot est prévu ultérieurement sur la dématérialisation de la facture fournisseur, afin d'optimiser les coûts de traitement.

CIO. Quels sont les principaux sujets sur votre feuille de route à l'heure actuelle ?

Ludovic Albert. Aujourd'hui la plupart de nos applications sont hébergées dans les data centers de deux prestataires. Nous arrivons en fin de contrat et nous avons lancé une étude sur l'hébergement dans le cloud. Nous avons déjà certaines applications .Net natives dans le cloud Microsoft Azure depuis 2019, et sur d'autres applications spécifiques, une partie est dans le cloud public et le reste w un cloud privé. Notre cible est la mise en oeuvre d'une architecture hybride en 2021.

Parmi les autres sujets sur la feuille de route de la DOSI figure la poursuite de la migration dans le cloud public, ainsi qu'un gros projet sur notre outil de gestion commerciale, afin de revoir le parcours client dans les agences. Nous avons un turn-over important dans celles-ci, aussi nous souhaitons mettre en oeuvre un outil simple, qui guide le conseiller funéraire dans sa vente, afin que l'interaction avec le client soit la plus fluide possible. Il s'agit de poser les bonnes questions pendant l'entretien, en se concentrant sur la relation client.

CIO. Et côté réseau ?

Ludovic Albert. Notre réseau actuel, géré par Orange, repose sur la technologie MPLS. Environ 500 sites physiques sont reliés, la plupart en fibre. En 2021 nous allons définir une nouvelle architecture cible. Si nous n'excluons pas d'emblée le SD-WAN, la technologie nous semble peu pertinente dans notre contexte. Elle convient mieux aux groupes qui opèrent dans un environnement international, avec plusieurs opérateurs différents. Dans notre cas, il n'existe pas de bénéfice direct.

CIO. Avez-vous des initiatives autour de la donnée et des technologies analytiques ?

Ludovic Albert. Nous menons plusieurs projets décisionnels, avec des projets de reporting classique autour de SAP BusinessObjects, pour le suivi du commerce et l'exploitation. Nous utilisons également l'outil de data visualisation de Toucan Toco, afin d'avoir de la visibilité sur nos ventes et de suivre en temps réel l'ouverture des points de vente. En effet, certaines agences sont tenues par un petit nombre de collaborateurs, et quand elles sont fermées cela entraîne un manque à gagner. Nous avons mis en place un outil de planification pour permettre aux commerciaux d'optimiser l'ouverture, et nous avons gagné plus de 5 points sur le taux d'ouverture.

Nous avons également un pilote sur la data visualisation du chiffre d'affaires, afin de ne plus visualiser de l'Excel à tout va, mais plutôt d'identifier rapidement des indicateurs critiques, et de pouvoir effectuer des drill-down afin de pouvoir identifier rapidement les causes en cas de problème.

CIO. Pendant la crise du Covid-19, vous avez dû comme beaucoup d'entreprises accompagner le passage en télétravail d'une partie de vos collaborateurs. Comment cela s'est-il passé ?

Ludovic Albert. Lors du confinement, nous avons utilisé la solution LogMeIn qui permet d'accéder à distance à son PC. Grâce à celle-ci, nous avons pu basculer en télétravail assez facilement, en l'espace d'une semaine. Toutefois, avec des ordinateurs portables c'est encore plus simple. Le renouvellement du parc est en cours, en prévoyant une part plus importante d'ordinateurs portables. Pour l'instant, environ 3500 collaborateurs sont informatisés au sein du groupe, avec 2800 postes fixes et 700 portables. Nous souhaitons augmenter l'équipement en portables au niveau du siège pour faciliter le télétravail.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Aurélie Chandeze, Rédactrice-en-chef adjointe



/ INTERVIEWS

Vincent Cotteaux (DSI, Monoprix) : « l'enjeu est une expérience client fluide au travers de tous les canaux »

Vincent Cotteaux, DSI du groupe Monoprix, détaille l'organisation du groupe et explique les évolutions apportées récemment au SI. Au delà de la pure technologie, le partenariat avec Amazon a eu des implications importantes. Le magasin autonome Black Box et les autres formes de digitalisation de la relation client propulsent Monoprix dans l'avenir. Mais des défis purement techniques comme sur le modèle business sont aussi à relever.



© Bruno Levy

Ici devant la Black Box, Vincent Cotteaux, DSI du groupe Monoprix, a encore de nombreux défis à relever.

CIO. Pour commencer, pouvez-vous nous représenter le groupe Monoprix ?

Vincent Cotteaux. Monoprix est une filiale à 100 % du groupe Casino. Cette filiale comprend 675 magasins en propre (Monoprix, Monop', Naturalia...) et une centaine de franchisés. Monoprix Online est une filiale séparée, filiale à 100 % de Monoprix, qui développe les activités e-commerce du Groupe Monoprix, et notamment les sites Monoprix.fr, et Sarenza. Cet ensemble compose le « groupe Monoprix ».

Selon le canal de vente, le type de produits et le nombre de références varie. Le service Monoprix Express, de Monoprix.fr, permet de préparer son panier de courses du quotidien en magasin, et de livrer à domicile ou de remettre à l'accueil, à partir du magasin, dès le jour même. Nous proposons sur ce service un choix qui varie entre 10 à 15 000 références selon les magasins. Le service Monoprix Plus, né de notre partenariat exclusif pour la France avec Ocado (leader du e-commerce alimentaire anglais), lui, repose sur un site accessible sur Monoprix.fr et un entrepôt dédié, avec livraison à domicile, à partir du lendemain, d'un choix très large de 25 000 références à date, qui pourra aller jusqu'à 50 000 fin 2021. Dans la boutique Monoprix disponible sur Amazon Prime Now, nous proposons environ 8 000 références et 300 dans la Black Box [voir ci-après pour ces deux dernières offres, NDLR].

CIO. Et la DSI de Monoprix ?

Vincent Cotteaux. La DSI de Monoprix développe et gère les SI des magasins, des entrepôts, et des services supports du siège de Monoprix. Le SI des magasins est entièrement fourni par le groupe (infrastructures, supports, logiciels...). La DSI de Monoprix Online, celle des sites e-commerce, et les deux ensemble développent et gèrent tous les services dits omnicanaux. Depuis ce mois d'Octobre 2020, la DSI de Monoprix, historiquement rattachée à la direction des opérations et des flux marchandises (logistique et exploitation des magasins), est rattachée à Nathalie Mesny, membre du Comité Exécutif du Groupe Monoprix en charge de ces activités e-commerce (au travers des sociétés Monoprix Online, O'commerce et O'logistique qui opèrent l'activité en partenariat avec Ocado).

Si notre SI est hébergé dans les datacenters Casino, la DSI de Monoprix n'a pas de lien hiérarchique direct avec la DSI du groupe Casino. Bien sûr, nous travaillons à des synergies lorsque c'est possible.

CIO. Comme vous utilisez les datacenters de Casino, votre SI ne repose pas sur le cloud. Quelle architecture avez-vous adoptée ?

Vincent Cotteaux. Nous avons plusieurs progiciels on premise, en effet. Tout d'abord, pour les fonctions financières, nous avons SAP. La gestion des approvisionnements est effectuée sous Symphony Gold, celle des entrepôts sous Logidrive et celle des encaissements sous Storemate de Toshiba pour les caisses tapis, Fastlane de NCR pour les self-check-out, l'encaissement mobile est lui sur ORIKA etc. Par contre,

les référentiels, notamment produits, sont traités dans un développement interne.

Côté bureautique et messagerie, nous disposons à la fois de fermes Exchange et d'Office365. Le datawarehouse est désormais sous Snowflake hébergé dans Azure [voir ci-après, NDLR].

Le back-office est très « Legacy » mais, à l'inverse, le front-office connaît une forte digitalisation pour la relation client, par exemple pour l'encaissement mobile, l'application coupe-file, etc. L'application coupe-file, qui permet au client de scanner ses achats lui-même avec son smartphone avant de payer, est devenue Monoprix & Moi, en intégrant l'ensemble des fonctions de relation client.

CIO. Le choix du cloud et de Snowflake constitue des ruptures dans votre architecture. Quel en est la raison ?

Vincent Cotteaux. Nous avons un datawarehouse Teradata ancien qui nous posait de gros problèmes de performances et de volumétrie. De plus, ajouter des traitements par intelligence artificielle était problématique. Le lancement du reporting du lundi matin était souvent beaucoup trop lent pour être fourni à temps pour les réunions. Il y avait donc deux solutions : soit nous faisons évoluer notre Teradata avec une version plus moderne et puissante, soit nous faisons autre chose.

Nous avons réalisé trois démonstrateurs : un sur Teradata, un sur Snowflake et un sur Big Query de Google. Notre but était de tester les performances mais aussi d'estimer la complexité d'un projet de migration. A l'époque, Snowflake venait d'être disponible en France



© Jakub Jirsák



et n'y avait donc pas de référence. Pourtant, cette technologie s'est révélée très au-dessus des autres. En plus, nous pouvions y recourir avec un paiement à la minute en crédit de puissance. Nous pouvons donc acheter de la pleine puissance pour quelques heures au moment de générer des reportings hebdomadaires puis, le cas échéant, ne plus l'activer.

Le choix de cette technologie fait également sauter toutes les limites sur les volumes. Et nous pouvons donc analyser sans limite les comportements des clients. Enfin, quand un partenaire nous demandait un accès aux données, auparavant, il fallait construire spécifiquement un flux. Snowflake nous permet de réaliser du « datasharing », donc de partager directement les données.

Le projet a été lancé début 2019 et il a fallu un an pour le mettre en oeuvre. Dès lors, le ROI a tout simplement été immédiat !

CIO. Le recours au cloud public ne pose-t-il pas de soucis de sécurité et de souveraineté des données clients ?

Vincent Cotteaux. Côté sécurité, il y a trois clés de cryptage : la nôtre propre, celle de l'opérateur de cloud et celle de Snowflake. Nous sommes les seuls à pouvoir

disposer des trois. Le groupe Casino est très sensible à la question de la souveraineté des données. Nos contrats cloud comprennent une clause impérative de localisation a minima en France, au pire en Europe. Aucun contrat n'est signé s'il n'y a pas de garantie sur ce point.

Notre base clients est unique et, en cas de demande d'effacement, le nettoyage est donc aisé. Nous sommes en train de consolider les différents consentements reçus afin de solliciter, en cas de besoin, le client si nous avons besoin d'un consentement complémentaire.

CIO. Parmi les innovations récemment opérées par Monoprix, il y a le partenariat avec Amazon. Comment ce partenariat fonctionne exactement ?

Vincent Cotteaux. Pour l'instant, le partenariat est opérationnel sur Paris et une partie de la banlieue Ouest, Nice, Lyon, Bordeaux, Montpellier et Strasbourg. Normalement, nous mettons en vente les stocks des magasins Monoprix mais il y a aussi un « darkstore », un « faux magasin » dédié à Amazon. Le chiffre d'affaires lié à ce partenariat est significatif [mais non-communicé, NDLR] et c'est un vrai service pour nos clients, complémentaires à Monoprix Express, et Monoprix Plus.

C'est un partenariat très exigeant, focalisé sur les objectifs à atteindre sur les indicateurs de respect de la qualité de la promesse clients, qui demande de véritables ressources en termes de réseau notamment. Pour garantir la qualité de notre réseau sur les magasins concernés, nous avons conclu un partenariat avec Jaguar Network. Les stocks sont mis à jour toutes les heures sur les 6 000 références mises à disposition sur Amazon. En retour, Amazon nous renvoie les ventes puisqu'ils gèrent le processus de commande.

CIO. Vous avez également lancé d'autres expérimentations comme la Black Box. Où en êtes-vous ?

Vincent Cotteaux. La Black Box est un magasin de proximité 100 % automatisé, basé sur l'intelligence artificielle proposant une offre très courte de dépannage : 300 références pour des paniers d'au plus une dizaine d'euros. Ce format est destiné à être déployé dans des lieux de flux (gares, aéroports, hôpitaux, universités...). C'est aussi une vitrine d'innovation technologique.

Concrètement, le client présente sa carte bancaire en mode contact ou sans contact pour entrer dans le magasin, prend ses produits et part sans passer par la caisse ni à scanner ses articles. Une technologie de pesée permet d'identifier les produits choisis. Le client doit juste valider son panier sur un écran tactile pour pouvoir sortir du magasin. Il n'est pas nécessaire de télécharger une appli spécifique. Pour l'instant en test sous enseigne Monop', accessible aux collaborateurs du siège de Monoprix, la « BlackBox » sera installée avant la fin de l'année dans une zone ouverte au public.

En termes de SI, c'est quelque chose de très simple.

CIO. Où en êtes-vous de la digitalisation de la relation client ?

Vincent Cotteaux. Un des enjeux de l'adoption de Snowflake, c'est de calculer des promotions pertinentes à « pusher » aux clients ayant notre application mobile. Il n'y a rien de plus casse-pied que d'acheter un vélo et, durant six mois, d'être sans arrêt sollicité pour en acheter un !

L'enjeu de la digitalisation est une expérience client fluide au travers de tous les canaux. Par exemple, le client se fait reconnaître par sa carte de fidélité et, ensuite, s'il veut se faire livrer, l'adresse sera par défaut celle renseignée dans son compte. Des bornes de livraison à Domicile sont à sa disposition pour enregistrer sa livraison et laisse son chariot en magasin. De même, le client pourra bientôt obtenir son ticket de caisse de façon dématérialisée dans l'application. Cela est déjà déployé dans 25 magasins et le sera dans tous d'ici la fin d'année.

CIO. Du coup, que vous reste-t-il comme défis à relever ?

Vincent Cotteaux. D'abord, il y a des défis technologiques à relever en 2021. Le premier consiste à refondre l'architecture réseau. Pour accompagner la digitalisation, nous avons besoin de performance et de sécurité et nous allons donc adopter une approche SD-WAN. Pour la même raison de performance, nous allons APIfier notre SI. Au lieu de descendre toutes les données en permanence pour chaque application ayant un usage, les applications vont appeler les informations dont elles ont besoin.

Certaines innovations testées dans notre magasin de Montparnasse sont destinées à être généralisées. C'est d'ores et déjà le cas pour l'encaissement mobile ou les bornes showroom ou encore les étiquettes digitales. Celles-ci sont mises à jour automatiquement, y compris pour annoncer les promotions. Là, le ROI de la digitalisation se fait par la suppression des multiples opérations manuelles pour changer les prix et indiquer les promotions.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO