



CIO.FOCUS

**Quand le numérique transforme
l'entreprise pour de bon**

EN BREF

La transformation numérique est un terme tout à fait galvaudé. "Galvauder" a un sens précis : déprécier, gâcher, gaspiller un talent ou une action pour des fins médiocres. Car, aujourd'hui, tout le monde prétend mener une transformation numérique. Il en résulte une défiance, ou un haussement d'épaules, quand une entreprise annonce, avec raison cette fois, une réelle transformation par le numérique.

De véritables transformations numériques, vous allez pourtant en rencontrer dans les témoignages récoltés dans ce CIO.Focus.

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

Crédits photos :
Alexia Perchant, Fotolia

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

Claire Calmejane (Société Générale) :
« créer de nouveaux business est dans l'ADN
du groupe » **3**

/ STRATÉGIE

Internal Startup Call : le groupe Société Générale
trouve l'auto-réinvention **7**

/ INTERVIEWS

Olivier Malvezin (Compass Group) :
« Nos restaurants sont des labs » **10**

/ INTERVIEWS

Jean-Charles Verdier (Groupe Rocher) :
« Nous choisissons des fournisseurs inspirants
capables de nous faire embrasser les évolutions » **15**

/ PROJETS

Swisscom bascule son mainframe dans le cloud
sans réécriture **19**

/ INTERVIEWS

Claire Calmejane (Société Générale) : « Créer de nouveaux business est dans l'ADN du groupe »

La nouvelle Group Chief Innovation Officer du groupe Société Générale, Claire Calmejane, détaille la stratégie d'innovation de la banque. En particulier, les start-ups d'origines autant internes qu'externes contribuent à la création de nouveaux services et à la transformation des métiers.



Claire Calmejane, Group Chief Innovation Officer du groupe Société Générale, anime les process d'innovation d'un groupe présent dans 67 pays.
(Crédit Photo : Alexia Perchant).

CIO : Quelle est l'organisation de la fonction innovation au sein du groupe Société Générale ?

Claire Calmejane : En tant que Group Chief Innovation Officer, je fédère les initiatives et responsables en charge de l'innovation à travers tout le Groupe. Il y a ainsi un référent innovation pour chacune des 27 business units et service units du Groupe et sept centres innovation dans le monde (Paris, Berlin, Dakar, Londres, Luxembourg, Bangalore et Tel Aviv). Pour les zones Amérique, Asie et Russie, il y a également des Chief Innovation Officers pour couvrir des spécificités locales.

Notre volonté est de poursuivre notre démarche d'open-innovation : continuer d'ouvrir la Banque à l'écosystème des start-ups et fintech. Notre démarche est de pousser l'innovation vers une véritable mise en production, à travers une commercialisation des services pour nos clients comme avec la start-up OWI de gestion d'email automatisé pour accompagner le travail du conseiller en agence.

CIO : Comment repérez-vous des start-ups potentiellement intéressantes ?

Claire Calmejane : C'est un travail d'équipe : l'ensemble de nos 147 000 collaborateurs présents dans 67 pays sont susceptibles d'utiliser un outil en ligne, Start-Up Flow, pour signaler et suivre des start-ups. A ce jour, il y a 3 000 collaborateurs qui l'utilisent. Par exemple, un chargé de compte en agence qui rencontre une start-up venue ouvrir un compte peut ainsi la référencer et si elle rencontre un autre département du Groupe, cette information est accessible. Mon équipe Start-up Radar supporte et anime ce processus en regardant notamment la qualité des données.

En collaboration avec les métiers, nous travaillons également avec des accélérateurs partenaires dédiés au secteur de la finance : en Grande Bretagne, avec Level 39, à Paris avec Le Swave ou en Province avec WeSprint. Pour les activités de marché, le groupe Société Générale a créé un accélérateur propre, Global Markets Incubator, à l'instar des activités de financement du Groupe. Cela nous permet de détecter les jeunes start-ups et de les suivre. Ces start-ups sont également nos clientes : notre rôle de banquier est d'accompagner leur développement. Nous leur fournissons aussi des services tels qu'avec Treezor ou Franfinance. Beaucoup de start-ups sont finalement assez matures et prêtes à commercialiser leurs offres.

Enfin, Société Générale Ventures, piloté par Didier Lallemand, nous permet d'investir dans les start-ups prometteuses. En 2015, nous avons fait l'acquisition de Fiduceo qui nous a promu parmi les banques pionnières à proposer de l'agrégation et de développer une stratégie d'Open Banking. En 2018, nous faisons l'acquisition de la fintech Lumo (plateforme de crowdfunding dans les énergies renouvelables) et a participé au lancement de Komgo SA (plateforme blockchain de financement de commerce de matières premières). Le métier même du financement peut ainsi évoluer grâce aux start-ups, une transformation directement initiée par le métier. En septembre 2018, nous avons aussi acquis une fintech pionnière de la bank-as-a-service en France, Treezor.

CIO : Ces start-ups sont-elles réellement intégrées au business du groupe ou simplement accumulées ?

Claire Calmejane : La transformation des grands groupes ne passera pas par une diversification des métiers en créant de nouveaux business en flottement. Nos dirigeants savent ce qu'est la blockchain, l'IA et l'open-banking et ils les déclinent dans leur stratégies métier. L'innovation est portée par les collaborateurs et la direction. Nous avons une réelle conviction que l'entrepreneuriat est fondamental dans notre métier de banquier.

Le fonds d'investissement Société Générale Ventures investit dans les start-ups internes et externes sans rechercher un bénéfice court terme. Il vise au financement stratégique des évolutions du métier. Et, surtout, il travaille sur le comment intégrer les start-ups dans l'organisation. C'est un fonds transverse de 150 millions d'euros dédiés à l'innovation, investi dans des start-ups internes ou externes.

Le point particulier de l'intégration peut être très onéreux, parfois plus coûteux que l'achat initial. Quand nous réalisons l'acquisition d'une société, celle-ci continue d'exister juridiquement mais elle doit s'intégrer au Groupe. Les projets menés doivent donc être compatibles avec les objectifs business, permettre la disruption ou l'accélération de l'innovation des métiers du Groupe. L'innovation a été structurée sans être bridée. Et nous voulons aussi insister sur des business models de rupture.



Société Générale Ventures se focalise prioritairement sur les métiers des paiements et de l'e-commerce, l'Open Banking, les services aux PME, le crédit et l'immobilier, l'assurance (AssurTech), la cybersécurité et les RegTechs, les marchés de capitaux, la blockchain et les crypto-assets et la gestion de patrimoine. D'un point de vue plus prospectif, il se consacre aussi à la mobilité, à la gestion de l'identité, à l'expérience immersive, à la valorisation de la donnée, au travail de demain et à l'e-santé.



CIO : Vos collaborateurs restent des salariés avec un contrat de travail. Comment se déroule la bascule en intrapreneuriat ? Quel est alors leur statut ?

Claire Calmejane : L'innovation a toujours été une valeur et un pilier stratégique du groupe Société Générale. En le rejoignant, j'ai été surprise par la mobilité naturelle au sein du Groupe, y compris au plan international. Et l'intrapreneuriat est une forme de mobilité.

Pendant la phase initiale de six mois, l'intrapreneur est détaché à la direction de l'innovation qui prend en charge son salaire. Si l'aventure s'arrête, il retourne dans sa direction d'origine mais cette expérience peut servir d'accélérateur de carrière, l'intrapreneur pouvant devenir un expert dans le domaine de sa start-up pour sa direction métier. Au bout de six mois, la direction métier concernée doit dire si l'innovation portée adhère ou non à ses besoins. Si c'est le cas, elle prend alors le relais.

Il y a aussi la possibilité, le cas échéant, d'excubage. Avec le soutien de Société Générale Ventures, l'intrapreneur peut alors créer une société. Le faire dans le cadre du Groupe peut faciliter la constitution d'une équipe.

Nous devons soutenir, cultiver et promouvoir l'intrapreneuriat. Aucune direction, pas même celle de l'innovation, n'est une chasse gardée pour la création de start-ups et de process innovants.

CIO : Et comment menez-vous la transformation numérique des métiers ?

Claire Calmejane : Je travaille en binôme avec Christophe Leblanc, Directeur des Ressources et de la Transformation numérique du groupe Société Générale. Par exemple l'APIsation, base de la stratégie d'Open-Banking, est un sujet IT mais c'est aussi un sujet métier sur la façon dont on exploite les effets réseaux des business modèles de plate-forme ou la vente de services en B2B2C. De la même façon, quand on parle IA ou blockchain, la question à poser est : qu'est-ce que cela signifie tant au niveau technologique qu'au niveau métier ?

Ces innovations technologiques n'ont pas encore atteint la maturité du mobile. Mais, au début, la mobilité était un sujet IT. Aujourd'hui, c'est juste normal et stratégique. Les métiers sont devenus mobile first. Nous ne recherchons pas les innovations ponctuelles. Il s'agit bien de mutualiser les bonnes idées et d'essayer de tirer parti des services de la collaboration interne. Du point de vue de l'innovation, que ce soit concernant l'IA, la data, l'APIsation ou le cloud, le groupe Société Générale a réalisé un travail important pour transformer son infrastructure, qui est d'ailleurs reconnu par les benchmarks sectoriels. Ce qui est important, c'est de bien intégrer ces innovations technologiques à la stratégie de nos métiers.

CIO : Est-ce que cela ne nécessite pas une très grande agilité métier ?

Claire Calmejane : Le programme Agile At Scale (agilité à l'échelle) a été lancé par Christophe Leblanc, Directeur des Ressources et de l'Innovation du Groupe, dans les équipes IT au sein du Groupe. Pour compléter cette transformation numérique, il faut intégrer le design du service, du produit, du nouveau business qui permet de focaliser l'organisation sur le client.

Souvent, on part de la digitalisation d'un process existant. Par exemple : ouvrir un compte épargne. Il s'agit de pouvoir le faire immédiatement en ligne. Les clients veulent de l'instantanéité, du temps réel et on voit le modèle relationnel se simplifier progressivement avec l'adoption des usages digitaux. Mais pas pour tout. Personne ne veut conclure un crédit immobilier en dix minutes. Il s'agit d'avoir un premier retour rapide et ensuite un suivi en temps réel de l'avancement du dossier.

C'est le design du service qui va permettre d'avoir la bonne ergonomie, le bon suivi... Ensuite, il est indispensable de toujours s'améliorer. On teste, on regarde le bilan, on arrête si ça ne marche pas, on améliore, on généralise...



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO



/ STRATÉGIE

Internal Startup Call : le groupe Société Générale trouve l'auto-réinvention

Sur 600 idées émanant des 145 000 collaborateurs du groupe Société Générale, 70 ont abouti à une start-up interne.

En amont de la présence du groupe bancaire sur le salon Vivatech (16-18 mai 2019, Paris Expo Porte de Versailles, halls 1 et 2.2), Frédéric Oudéa, directeur général du groupe Société Générale, a dressé le 14 mai 2019 un bilan du programme « *Internal Startup Call* », le programme mondial d'intrapreneuriat destiné aux 145 000 collaborateurs du groupe. « *Ce programme est exceptionnel, c'est le plus grand programme d'intrapreneuriat du S&P 500* » s'est réjoui Frédéric Oudéa, directeur général du groupe Société Générale. Le développement de l'intrapreneuriat et la digitalisation s'appuient certes des révolutions technologiques mais constituent surtout une révolution culturelle.

Il a insisté sur les grandes ambitions de ce programme : « *il ne suffit pas de transformer l'existant mais bien, aussi, de créer du nouveau.* » La première « *start-up* » de La Société Générale a été Boursorama, en 2014, avec le rachat de toutes les parts des actionnaires minoritaires et la création d'un nouveau service disruptif, partiellement concurrent de l'existant. De la même façon, le spécialiste de la gestion de flottes d'entreprises ALD évolue vers un service destiné aussi aux particuliers. Avant même le lancement de l'« *Internal Startup Call* », le groupe bancaire avait amorcé Moonshot, une start-up intrapreneuriale d'assurance contextuelle pour les sites e-commerce.

Innover pour la transformation numérique globale

Pour Frédéric Oudéa, « la capacité à se saisir des opportunités technologiques pour mieux servir le client est l'enjeu numéro 1 pour continuer à se développer et même simplement survivre. » Mais la numérisation ne peut pas être uniforme selon les types de services. Ainsi, il sera beaucoup plus pertinent et simple d'automatiser une gestion de compte courant de particulier que la mise au point d'un financement long terme d'un grand groupe industriel. Deuxième limite qui est mieux traitée en Europe qu'ailleurs : l'équilibre entre l'innovation et la responsabilité, notamment en termes de gestion des données personnelles.

Le programme « *Internal Startup Call* » a été lancé à l'été 2017 par le Comité de Direction avec un démarrage effectif en Octobre 2017. A partir de Février 2018, les porteurs d'idées ont « *pitché* » devant le Comité de Direction. Une accélération de six mois a démarré pour le premier lot de start-ups internes en Mai 2018, un total de quatre lots ayant été défini. Enfin, le dernier lot de start-ups a achevé son accélération de six mois en avril 2019.

Sur les 145 000 collaborateurs concernés dans le groupe, 15 000 se sont connectés à la plate-forme d'idéation. 600 idées ont été soumises, débouchant sur 144 pitches. 70 start-ups ont alors fait l'objet d'un soutien par un membre du comité de direction. 60 ont en fait été effectivement accélérées dans 9 pays, dix ayant été éliminés après un premier travail sur la solidité du modèle. Cette accélération s'est appuyée sur un réseau de 20 accélérateurs partenaires (comme Schoolab à Paris). 240 intrapreneurs se sont ainsi lancés en étant affectés à temps plein sur leur start-up interne (dont plus d'un tiers de femmes et certains seniors en fin de carrière), soutenus par 55 membres du comité de direction formés au préalable à cet accompagnement. Frédéric Oudéa a rappelé : « la règle était claire pour tous dès le départ et les intrapreneurs étaient sortis de leurs fonctions métier habituelles pour la durée prévue d'accélération. » En cas d'arrêt de la start-up, l'intrapreneur retrouve, par contre, de plein droit, son ancienne direction, à un poste au moins au niveau de son ancien poste.

Un droit à l'arrêt mais jamais un échec

« *L'arrêt n'est pas un échec* » a insisté Frédéric Oudéa. Sur les 60 start-ups accélérées, 24 ont été arrêtées, entraînant donc le retour des intrapreneurs dans leur direction d'origine mais avec de nouvelles compétences, la direction du groupe attendant que les métiers sachent exploiter celles-ci. Au terme d'un développement agile en dehors des lourdes procédures habituelles d'une durée fixée à six mois maximum, 22 start-ups ont été intégrées dans les directions métiers pertinentes. 14 ont été soutenues par une direction métier sans pour autant être réintégrées. Enfin, 8 sont actuellement candidates à une création d'entreprise avec Société Générale Ventures. Sur ces 8, deux concernent des services destinés aux banques (éventuellement proposés à terme à des concurrents de la Société Générale), une l'application de l'IA à l'analyse de jurisprudence, un portail immobilier en République Tchèque, une le développement de smart-cities, le développement des services de cybersécurité aux entreprises...



Frédéric Oudéa, directeur général du groupe Société Générale, a insisté sur l'importance du programme *Internal Startup Call*. (Crédit Photo : Bertrand Lemaire).



De gauche à droite : Didier Lallemand (responsable de Société Générale Ventures), Rhizlane El Bouazzaoui (Chef de projet stratégie de sourcing SI à la banque de financement et d'investissement, responsable de la start-up Etik), Jean-Marc Stenger (directeur général de la start-up Forge) et Claire Calmejane (Group Chief Innovation Officer).

Soulevant un point autour duquel il semble y avoir eu quelques malentendus, Frédéric Oudéa a observé : « *les intrapreneurs, avec leurs emplois garantis, ne prennent pas les mêmes risques que les entrepreneurs et ne peuvent donc pas prétendre à une majorité du capital.* » D'autant plus que l'investissement du groupe bancaire est conséquent, outre les salaires maintenus, comme par exemple le recours au coaching interne ou même à des consultants externes.

Chaque start-up interne, comme l'a rappelé Frédéric Oudéa, a bénéficié de l'infrastructure IT du groupe, très cloudifiée et donc apte à répondre aux besoins d'agilité mais aussi conformes aux exigences réglementaires du secteur bancaire. Comme 54 autres membres de la direction, Frédéric Oudéa a parrainé une start-up en consacrant une heure et demi toutes les trois semaines à coacher les intrapreneurs. Il s'agissait d'une start-up visant à aider les particuliers à optimiser leurs dépenses de fluides et d'énergies (eau, électricité, gaz...). Mais les fournisseurs se sont révélés incapables de s'adapter à ce type d'offre et la start-up s'est donc arrêtée. « *Mais l'idée était bonne et je pense que la start-up redémarrera* » a soutenu Frédéric Oudéa. Il s'est réjoui : « *les collaborateurs ont beaucoup appris de cette expérience d'intrapreneuriat* ».

Innover en court-circuitant les procédures lourdes

Didier Lallemand, responsable du fonds Société Générale Ventures, a témoigné aux côtés de deux intrapreneurs : Rhizlane El Bouazzaoui (Chef de projet stratégie de sourcing SI à la banque de financement et d'investissement, responsable de la start-up Etik), Jean-Marc Stenger (directeur général de la start-up Forge, ancien directeur général d'une filiale de gestion d'actifs, Lyxor). « *Les start-ups ont la capacité à oser, à s'adapter, n'ayant aucun acquis à préserver* » a observé Didier Lallemand. Accélérée pour un temps court (ici 6 mois), elles ont aussi une obligation de réactivité.

Après un bilan flatteur du premier « *Internal Startup Call* », le groupe Société Générale est en train de capitaliser sur l'expérience acquise. Mais Claire Calmejane, Group Chief Innovation Officer du groupe Société Générale, a évidemment confirmé : « *oui, il y aura d'autres start-ups calls mais la forme sera sans doute différente* ». Une réflexion est aussi en cours sur la modification des processus internes.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR
Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO



/ INTERVIEWS

Olivier Malvezin (Compass Group) : « Nos restaurants sont des labs »

Le métier de la restauration collective est en pleine évolution à travers le digital. Une transformation qu'Olivier Malvezin, DSI de Compass Group et responsable du digital au niveau européen, a pris à bras le corps via la modernisation du backoffice ou de l'innovation avec les caisses intelligentes. Le dirigeant revient sur cette mue numérique.



Olivier Malvezin, DSI de Compass Group et responsable du digital au niveau européen, promeut une démarche cloud first. (Crédit Photo : Alexia Perchant).

CIO : Pouvez-vous nous présenter Compass et votre périmètre d'action ?

Olivier Malvezin : Compass Group est le leader mondial de la restauration sous contrat dans plusieurs secteurs d'activité. Nous servons plus de 5 milliards de repas par an dans plus de 50 pays avec 550 000 employés. Sur mon rôle, je suis DSI de Compass Group France que j'ai rejoins il y a près de 3 ans et, depuis l'année dernière, je suis en charge de la direction digitale Europe, rattachée à la direction générale Europe. Je suis membre du comité exécutif de Compass Group à la fois en France et en Europe. La DSI France représente 40 personnes en interne et la direction digitale se projette sur plusieurs dizaines de personnes (externes compris).

CIO : Sur la direction digitale, pouvez-vous nous en dire plus ?

Olivier Malvezin : Nous avons un objectif de transformation pour devenir le leader sur le marché en France, pays qui est le troisième plus important au sein du groupe. Les racines françaises sont importantes à travers les rachats d'Eurest et de SHRM, il y a près de 25 ans. Sur le plan mondial,

nous sommes une fédération d'acteurs locaux. Un modèle qui a atteint ses limites et que le nouveau dirigeant Dominic Blakemore est en train de refondre. Dans ce cadre, la France est un pilote pour la modernisation du backoffice pour la partie finance/achat et pour les opérations dans les restaurants. Une autre facette de la transformation digitale est à destination des « convives » pour à la fois leur fournir de meilleures informations et faciliter leur expérience dans les restaurants et au-delà. Une des concrétisations de cette mue digitale est la caisse intelligente que nous avons développée. En parallèle, nous avons créé une plateforme digitale pour connaître les convives, leurs besoins et apporter des services tout au long de la journée, de la pause-café lors d'une réunion à la récupération d'un panier bio à la sortie du bureau.

CIO : En ayant ces agrégats de structures, comment est architecturé votre SI ? Centralisé ou délocalisé ?

Olivier Malvezin : Il y a une DSI par pays avec un partage sur certains sujets. Sur le digital, cela va au-delà de la seule DSI, car il y a le marketing digital et l'excellence opérationnelle pour que les services déployés ne soient pas simplement technologiques, mais en harmonie avec les processus opérationnels des restaurants. Il faut arriver à bien cibler les bénéfices que l'on attend et prendre en compte le volet humain qui est très présent.

CIO : Quel est votre cadre en matière d'infrastructures IT ?

Olivier Malvezin : Difficile de résumer ce cadre qui s'est constitué à travers l'histoire de la société et comprend plusieurs couches. On a de plus en plus d'infrastructures pour gérer un ERP tourné vers le cœur de métiers, la finance et les achats. On développe autour des systèmes propres à nos métiers par exemple sur les menus, les recettes, avec des déclinaisons et des adaptations de version pour répondre aux spécificités. Le paysage applicatif est relativement large et pour la partie infrastructures, nous misons sur l'hybride pour

répondre à l'obsolescence des outils et des nouveaux enjeux comme la transformation digitale. L'hybridation s'entend à la fois pour les systèmes centraux, mais aussi entre ces derniers et les systèmes localisés. Avec la digitalisation d'un restaurant, on a de plus en plus de points de contact dans les locaux, mais aussi à l'extérieur, comme l'installation d'un pod pour commander des choses avec la voix. Les environnements de nos clients sont variés, mais nous disposons d'un backbone.

CIO : Comment vous positionnez par rapport au cloud ?

Olivier Malvezin : Notre démarche est cloud first avec malgré tout un point attentif sur la nature de l'applicatif. La priorité des nouvelles applications est d'aller vers le cloud, aujourd'hui sur AWS. Nous avons par ailleurs le projet de porter notre ERP SAP sur le cloud d'AWS, la version retail de S4/HANA. L'éditeur est à la fois un fournisseur, et aussi un client. La France est pilote sur ce projet.





CIO : Sur la partie backoffice, quelles sont les orientations de la transformation ?

Olivier Malvezin : Nous visons une transformation métiers. Pour résumer, l'amélioration du backoffice doit simplifier la vie de nos Chefs d'établissement. La partie outillage et infrastructure peut apparaître presque secondaire, même si c'est un défi avec plusieurs milliers de restaurants. L'objectif est d'avoir une ergonomie adaptée aux multiples tâches des Chefs d'établissement des restaurants. Il faut que les coeurs de processus soient bien en place et les interfaces agiles. Nous développons une surcouche spécifiques à nos métiers sur SAP et l'équipe digitale travaille aussi sur le développement d'applications métiers complètement customisées.

CIO : Les rôles de DSI et de la direction digitale sont fortement liés. Comment on gère cette dichotomie ?

Olivier Malvezin : Les deux mondes sont très liés avec des besoins technologiques et architecturaux qui se recoupent. La DSI doit avoir vis-à-vis des métiers le langage qu'il faut pour soutenir par exemple nos commerciaux vis-à-vis des clients ou de s'immiscer dans le processus opérationnel pour comprendre le quotidien d'un Chef d'établissements. Le groupe est pragmatique où chaque projet doit avoir son retour sur investissement.

CIO : Le digital implique un partage d'informations. Comment gérez-vous cette partie collaboration et plus globalement le digital workplace ?

Olivier Malvezin : Il y a du mixte avec des postes fixes, du flex, des espaces collaboratifs. Pour les outils, nous disposons d'un catalogue en fonction des besoins. Nous avons capitalisé sur la suite sur Office 365 et récemment sur Teams. Le projet SAP au niveau mondial se réalise à travers ces solutions.

CIO : Y a t'il une évaluation des usages de ces outils collaboratifs ?

Olivier Malvezin : On suit les usages avec le nombre de personnes sur Outlook, sur SharePoint ou sur Teams. On travaille beaucoup sur la formation avec du e-learning. La DSI doit montrer l'exemple, mais il y a encore à faire. Le besoin de partage existe parmi les restaurants pour montrer par exemple des recettes à sa communauté. Il y a pas mal de groupes Yammer sur les plats cuisinés.

CIO : Existe-t-il une demande de connectivité et d'applications spécifiques de la part des convives au sein des restaurants ?

Olivier Malvezin : Cette demande est assez lente, car la pause déjeuner reste une pause avec une notion de détente. Néanmoins, il y a quelques clients qui sont demandeurs de ce type d'expérience, notamment la jeune génération. Elle est avide d'espace de collaboration.

CIO : Pour connaître le client, vous avez besoin de données. Quelle est votre stratégie en matière de big data ?

Olivier Malvezin : Nous avons plusieurs types de données : des données de références qui sont structurées pour gérer les processus de référence, des données transactionnelles. Il y a un travail important pour s'assurer que l'on partage les mêmes recettes, les mêmes produits avec des codifications. Au-delà du travail de qualification des données, nous sommes dans l'ère du big data avec la compréhension de la consommation avec des impacts de facteurs externes en étudiant des données clients ou météo. Un exemple est pour arriver à créer un parcours convive personnalisé, il est essentiel d'accumuler de la donnée sur le convive, pour obtenir des profils types et mieux cibler l'offre et les services. Une analyse conforme à la réglementation sur la protection des données personnelles.

CIO : Le RGPD a été un gros travail pour vous ?

Olivier Malvezin : C'est un travail permanent. Il y a eu des efforts au départ pour être conforme, mais ce travail évolue en permanence, car nous traitons de plus en plus de données. Par exemple sur la Borne Express, le sujet de la protection des données personnelles a été intégré dès le départ du projet. Tout ce que l'on prend sur un plateau et qui est un objet personnel comme une carte de crédit, un badge est flouté.

CIO : Pour revenir sur les données, est-ce que leur analyse vous permet de créer de nouvelles marques, comme la dernière-née Exalt ?

Olivier Malvezin : Elle est issue aussi d'une analyse de marché, car cette marque a vocation de proposer une offre de restauration avec service, y compris du service à table. Cela passe par des piliers qui sont l'humain, mais aussi le digital. Le fait d'avoir analysé le type de convive, d'acuité générationnelle permet de proposer ce type de service. Aux Etats-Unis, cette analyse des données est utilisée dans le domaine du sport et de l'éducation, elle aide à optimiser les offres de restauration dans les stades.



CIO : En matière d'innovation, quelle est votre politique de relation avec les start-ups ?

Olivier Malvezin : Nous sommes à l'écoute en collaborant, en partageant des idées avec un écosystème notamment en France celui de la foodtech. Nous testons à la fois des cas d'usage et nous facilitons le développement de jeunes pousses en mettant à disposition des restaurants pour voir l'impact de leurs services. La demande d'accès à notre SI est assez faible. Par ailleurs, nous avons des relations plus étroites avec certaines start-ups comme Deepomatic dans le cadre de la Borne Express. Avec une DSI de 40 personnes, la prise de décision est courte et nous sommes le fer de lance de l'innovation.

CIO : Il n'y a pas de vocation à structurer cette démarche d'innovation à travers un lab par exemple ?

Olivier Malvezin : Nos restaurants sont des labs. Ils testent et accueillent des services innovants. Nous avons un cycle d'innovation. Il y a peut-être un effort à faire sur la structuration, mais les résultats sont là. La borne express est une première mondiale et nous en sommes fiers, car nous avons innové de manière ciblée sans nous disperser.

CIO : Comment voyez-vous votre rôle de DSI à l'avenir par rapport à votre casquette digitale ?

Olivier Malvezin : C'est un vieux débat. Les terminologies changent. Au sein de la société, nous nous appelons « *digital and technology services* », l'important est cette notion de service autour de la restauration. Le digital est au service des métiers. Le titre de DSI a besoin de rajouter le digital pour éviter la confusion et montrer l'ambition qu'il y a derrière. On pourrait rajouter le mot innovation, en aiguillant les bonnes options technologiques avec comme but de satisfaire les besoins métiers et nos clients. La DSI est

donc éminemment technologique, très orientée vers les clients et c'est cela qui change. On traite aussi bien du back office que du front office. On est proactif sur les appels d'offres, on marquette nos offres et services, on est présent aux côtés des opérationnels dans les restaurants et on apporte du contenu. Dans ce cadre, on est plutôt dans un service « *digital et technology* ».



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Jacques Cheminat, Rédacteur en chef adjoint



/ INTERVIEWS

Jean-Charles Verdier (Groupe Rocher) : « Nous choisissons des fournisseurs inspirants capables de nous faire embrasser les évolutions »

DSI du Groupe Rocher (Yves Rocher, Petit Bateau, Stanhome...), Jean-Charles Verdier estime que son rôle est avant tout de transformer l'entreprise grâce aux technologies. L'heure n'est plus aux POC ou aux expérimentations mais bien au passage à l'échelle.



Jean-Charles Verdier, DSI du groupe Rocher, veut industrialiser la digitalisation.. (Crédit Photo : Alexia Perchant).

CIO : Comment est organisé le Groupe Rocher ?

Jean-Charles Verdier : Nous avons une dizaine de marques de cosmétiques, dont les trois marques historiques Yves Rocher, Dr Pierre Ricaud et Daniel Jouvance, une marque de mode (Petit Bateau) et enfin les produits pour la maison Stanhome. Chaque marque dispose de son entité propre. La plupart sont des entreprises intégrées récoltant-fabriquant-distributeur. Si Stanhome est en vente directe, les autres marques sont disponibles sur de multiples canaux mais toujours en propre : VPC, e-commerce, magasins...

Selon les marques et les pays, les magasins sont soit des franchisés soit des établissements en propre. En France, les deux tiers des magasins Yves Rocher sont en franchise, dans d'autres pays ils peuvent être essentiellement en propre. Cette logique de contrôle direct de la distribution fait partie de la philosophie du groupe depuis l'origine. Issu d'un rachat, Petit Bateau a, en plus de ses propres magasins, une présence en vente indirecte. En tout, le Groupe est présent dans près de 117 pays sur les marchés de la cosmétique, du textile et habillement, de l'embellissement de la maison et du bien-être.

CIO : Et comment est organisé le SI de ces différentes entités ? Y-a-t-il des mutualisations ?

Jean-Charles Verdier : Chaque marque a son propre SI métier, les trois marques historiques Yves Rocher, Dr Pierre Ricaud et Daniel Jouvence étant regroupées du point de vue IT. Les autres disposaient bien sûr d'un SI propre lors de leur rachat par le groupe et l'ont gardé.

Le SI groupe comporte les fonctions support transverses : Finances, Achats, Ressources Humaines, Logistique... Il repose sur un SAP ECC 6 managé. Nous ne disposons quasiment plus de salles machines internes. Nous avons externalisé depuis longtemps nos infrastructures dans des datacenters managés mais elles ne sont pas mutualisées entre marques (en dehors des trois marques historiques). Nous avons lancé un programme de migration vers le Cloud appelé « *Ops 2020* » afin de pouvoir utiliser les vertus du Cloud public pour une partie de nos applications. En tant que DSI groupe, je gère donc des outils IT des usines jusqu'au e-commerce en passant par SAP et les systèmes de caisses.

CIO : Comment envisagez-vous cette migration vers le cloud ?

Jean-Charles Verdier : Nous avons une stratégie « *SaaS First* ». Autrement dit, si un SaaS répondant à nos besoins est disponible pour une fonction, nous le choisissons. En deuxième choix, nous optons pour un hébergement dans le cloud public, pour lequel nous avons choisi Google Cloud Platform. Enfin, nous recourons au cloud privé dans des infrastructures managées pour certaines applications. De ce fait, notre SI sera à moyen terme hybride entre cloud privé et cloud public.

La priorisation des projets nous amène à privilégier telle ou telle évolution. Par exemple, même si à terme notre dernier datacenter disparaîtra, nous avons préféré refaire le site e-commerce de la marque concernée, ce qui était plus important.

CIO : Pourquoi avez-vous adopté le SaaS de Salesforce ?

Jean-Charles Verdier : Nous avons mis en place Adobe Campaign pour le seul marketing. Nous adoptons aujourd'hui Salesforce. Nous avons commencé le déploiement de Marketing Cloud, choisi il y a un an.

Mais chaque technologie est potentiellement remplacée par une autre tous les dix-huit mois. Nous avons donc besoin de nous lier avec des acteurs capables de suivre ces révolutions perpétuelles. Nous avons choisi Salesforce parce qu'il est un leader technologique et fonctionnel, ce qui nous garantit de pouvoir bénéficier au fur et à mesure des évolutions à venir sur la relation client.

Il y a 50 ans, Yves Rocher souhaitait déjà leur anniversaire à ses clientes, parfois une fois au nom du magasin et une fois au nom de la vente par correspondance. La relation client est dans notre ADN et le cœur de notre business model. Aujourd'hui, nous avons besoin de plateformes pour aller plus loin dans une relation personnalisée et en omnicanal, liant e-commerce, magasins, CRM... Si, demain, par exemple, la montre connectée s'impose comme un canal de contact, nous devons pouvoir suivre.

Au-delà de bons produits, nous choisissons des fournisseurs inspirants capables de nous faire embrasser les évolutions à venir : Adobe ou Salesforce pour la relation client, Google et AWS pour la data, SAP, etc.





CIO : Avec une démarche de personnalisation comme celle-là, comment s'est passée votre mise en conformité RGPD ?

Jean-Charles Verdier : Depuis toujours, nous sommes très attachés à la relation que nous avons avec nos clientes. Nous collectons donc beaucoup de données personnelles et le RGPD a été un sujet pris très au sérieux. Nous avons un département « Intelligence Cliente » dont l'objet est le traitement de la data client, qui est pour nous un sujet coeur de business.

Tout d'abord, nous avons nommé un DPO. Puis nous avons développé une stratégie, formé et sensibilisé nos collaborateurs avant d'entamer une démarche de vérification de nos sous-traitants. Pour terminer, nous avons mis en place des évolutions pour tenir compte du Privacy by Design et du droit à l'oubli. Le traitement avec respect de la data cliente à toujours été clé dans notre culture.

CIO : Quel est le rôle de l'IT dans le service client ?

Jean-Charles Verdier : Tout d'abord, nous mettons en place des projets technologiques pour garder notre avance marketing : personnalisation, temps réel face à l'impatience des clients... Par exemples, il peut s'agir des logiciels de caisses, des outils de services clients, des programmes de fidélité... Bien évidemment, nous avons la responsabilité du bon fonctionnement des applications qui sont évidemment de plus en plus critiques.

Nous devons aussi apporter une vision technologique pour garantir la pérennité du SI. L'IT n'est pas pour nous une simple fonction support mais le moteur du développement de l'entreprise. Le SI a parfois été construit au fil de projets ponctuels. Il faut aujourd'hui le transformer, en garantir l'évolutivité et en faire le moteur de la transformation du business. Bien entendu, la DSI doit aussi répondre aux défis technologiques.

Un autre rôle est aussi de faire changer la culture de l'entreprise vis-à-vis des technologies de manière générale. D'entreprise de cosmétiques, nous devenons entreprise technologique de cosmétiques. Cela implique de changer la relation entre la DSI et les métiers mais aussi l'image de la DSI, qui doit être vue comme une direction des technologies. Enfin, il nous faut surtout changer le comportement des collaborateurs.

CIO : Est-ce que vous devez devenir une direction de la transformation ?

Jean-Charles Verdier : La DSI a un rôle de transformation, d'évangélisation sur les technologies, d'influenceur des usages. Mener des POC digitaux, ou même des projets digitaux, c'est terminé. Le digital est partout, il faut désormais le passer à l'échelle, bousculer le business model, diffuser une culture pour bouger les lignes.

La technologie a tellement progressé qu'il n'y a plus de problème de faisabilité. Tout est possible. La transformation digitale, c'est celle des métiers. Et c'est au DSI d'expliquer cela. La question est de faire traiter la technologie par la direction générale et de faire

arbitrer les sujets technologiques par tous les métiers de l'entreprise. Chez nous, le concept de dette technique est bien compris.

Travailler avec une start-up, c'est tester un comportement, un usage, bref faire un POC. Ce n'est plus la question. La question, c'est le passage à l'échelle, pas d'adopter une petite start-up mais d'industrialiser le digital.

CIO : Quel seront vos prochains défis ?

Jean-Charles Verdier : J'en vois trois.

Tout d'abord, nous avons beaucoup travaillé sur la transformation digitale de la relation cliente et l'omnicanalité. Il faut maintenant s'occuper de la transformation digitale des autres métiers, amener à la digitalisation des tâches des autres collaborateurs via, par exemple, le RPA ou l'analytique. Pour certains, la révolution sera le cloud ou la mobilité. Pour un contrôleur de gestion, ce sera peut-être le RPA. La question de la digitalisation, c'est « *qu'est-ce qui permettra d'améliorer notre travail, notre façon d'opérer ?* ».

Le deuxième défi, c'est l'harmonisation des SI. Nous devons aussi passer à plus de standards. Harmonisation et standardisation permettent d'aller plus vite.

Enfin, peut-être surtout, il y a la diffusion de la culture de l'agilité et du digital. Nous avons déployé SCRUM et nous sommes en train de déployer SAFE. Mais, s'il est facile d'être agile à trois dans un bureau, la difficulté réside dans le passage à l'échelle. Le changement d'ailleurs est beaucoup plus important pour les métiers que pour la DSI. Nous nous devons d'agir en facilitateurs.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO



/ PROJETS

Swisscom bascule son mainframe dans le cloud sans réécriture

L'opérateur télécom helvète Swisscom a choisi Software Defined Mainframe de Lzlabs pour virtualiser ses mainframes IBM dans un cloud Linux/VMware en économisant 60 % de ses coûts récurrents. Maintenant que ses applications internes critiques sont migrées, l'opérateur s'apprête à proposer un Mainframe-as-a-service sur les mêmes bases techniques.

Se débarrasser du mainframe est une volonté quasiment universelle, simplement pour baisser les coûts et éviter une obsolescence technologique. Mais il faut bien admettre que le mainframe fonctionne de manière fiable et que réécrire des programmes à isofonctionnalités, cela coûte extrêmement cher sans aucun bénéfice métier. De ce fait, quitter le mainframe est, dans les faits, assez complexe. Une solution est donc de récupérer l'existant et de le modifier le moins possible pour le faire fonctionner ailleurs que sur mainframe. Swisscom a ainsi basculé, sans aucune réécriture, trois applications stratégiques dans un cloud Linux/VMware (commun à l'informatique interne et aux hébergements des clients de l'opérateur) et a éteint son mainframe IBM. Pour cela, l'opérateur télécom helvète a choisi Software Defined Mainframe de Lzlabs.

« Pour se lancer, il fallait que nous soyons réellement convaincus et la première réaction, émotionnelle, était simplement 'ce n'est pas possible' » a reconnu Markus Tschumper, Head of General IT Services de Swisscom. En effet, les applications à migrer n'était rien moins que la facturation, la gestion de la maintenance et la gestion des numéros des clients, pratiquement tous les coeurs stratégiques d'un opérateur télécom, pour un total de 2500 Mips et 50 transactions/seconde. En 2016, un premier démonstrateur a été monté. Progressivement, les équipes de la DSI de Swisscom ont monté en compétence, notamment grâce à des formations, sur le produit et ont basculé de plus en plus de fonctionnalités et de masses de données. Les premiers débuts de réelles migrations se sont faits au fil de l'année 2017. Le 10 mars 2019, toutes les données et applications ayant été définitivement migrées, le mainframe est déconnecté. Markus Tschumper a observé : « notre approche progressive a permis de nous assurer du bon fonctionnement et des performances ainsi que de comparer les deux environnements. » Dans la paire de machines possédée par Swisscom, une a été offerte à une école.

Aucune réécriture

Il existe plusieurs solutions pour « porter » des applications mainframe avec plus ou moins de travail vers un autre environnement. L'approche Software Defined Mainframe de Lzlabs a comme particularité de ne nécessiter aucune réécriture. Bien que fonctionnant sur une machine virtuelle Linux et avec une base de données PostgreSQL, le code binaire peut être porté directement. En effet, l'environnement de Lzlabs va capturer chaque appel applicatif aux autres couches systèmes et les réinterpréter à la volée. Les appels à la base de donnée DB2 vont ainsi être traduits pour appeler PostgreSQL. La virtualisation du mainframe est ainsi complète.

Mais, bien entendu, il est possible de réaliser du code neuf qui va appeler directement la base PostgreSQL. Il est donc possible de migrer progressivement, morceau par morceau, les applications Legacy tout en partageant des données communes entre anciennes et nouvelles applications. Et, comme l'environnement mainframe est virtualisé, il est également possible de modifier du code Cobol et de le recompiler tout à fait normalement. Pour s'assurer que tout fonctionnait correctement, c'est le responsable de l'architecture mainframe qui a été chargé du projet. « *Notre objectif est bien, à terme, d'effectuer une réécriture de toutes les applications et de supprimer le Legacy Cobol* » confirme Markus Tschumper.

« Il faut que tout change pour que rien ne change »

Dans le *Guépart*, célèbre film de Luchino Visconti, le comble de l'opportunisme est salué avec cette citation : « *il faut que tout change pour que rien ne change* ». En matière technologique, c'est exactement ce qu'a fait Swisscom. Pour qu'aucune application ne change dans les milliers de routines cumulant des millions de lignes Cobol, que tout fonctionne comme avant, l'administration quotidienne, elle, a été bouleversée : désormais, il s'agit bien d'administrer une machine Linux dans un environnement VMware, l'environnement de Lzlabs n'étant alors qu'une application Linux comme une autre. Markus Tschumper sourit : « *un jeune ingénieur Linux a été tellement*

séduit qu'il s'est intéressé au mainframe alors que l'un de nos objectifs était d'éviter de ne plus disposer des bonnes compétences pour administrer notre système d'information, les jeunes refusant de s'intéresser au mainframe et se consacrant à Linux et au Cloud. »

Le modèle économique de Lzlabs est au nombre d'appels système, avec un mode de facturation de type cloud par conséquent (de l'ordre de quelques centimes par millions d'appels, le tarif réel n'étant pas public). Dans le cloud, il est en effet absurde de facturer au nombre de processeur ou à la mémoire consommée. Au final, la facture de Swisscom a été baissée d'environ 60 % par rapport au coût antérieur du mainframe. Devant le succès de l'opération, Swisscom, qui commercialise des hébergements sur son cloud auprès de ses propres clients, a décidé de lancer une offre de Mainframe-as-a-Service.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO



Markus Tschumper, Head of General IT Services de Swisscom, a basculé tout le mainframe dans le cloud sans aucune réécriture (Crédit Photo : Bertrand Lemaire).