



CIO.FOCUS

**L'IT, levier de transformation
de toute l'organisation**

EN BREF

Au travers des témoignages de DSI de très grands comptes, nous vous démontrons que l'IT permet la transformation des organisations et du business, aussi bien dans le privé que dans le secteur public.

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 : Jean Royné

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

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

SOMMAIRE

/ STRATÉGIE Nicolas Siegler (MAIF) : « <i>En 2017, 42% de nos projets concernaient le digital</i> ».....	3
/ STRATÉGIE Jean-Luc Perrard (Groupe PSA) : « <i>Nous avons quatre défis à relever, dont la relance des projets avec sécurisation de nos actifs</i> ».....	7
/ STRATÉGIE Laurent Stricher (Pôle emploi) : « <i>L'agilité, c'est surtout dans les modes de fonctionnement</i> ».....	13
/ STRATÉGIE Henri de Chazournes, DOSI de Bouygues Immobilier : « <i>L'entreprise veut un SI proche des métiers</i> »	19

/ STRATÉGIE

Nicolas Siegler (MAIF) : « En 2017, 42% de nos projets concernaient le digital »

Nicolas Siegler, DGA de la MAIF en charge des systèmes d'information, consacre près de la moitié de son budget au digital, le reste à 7 programmes de modernisation.



*Nicolas Siegler est passionné par tout ce qui permet de dynamiser ses équipes et par l'apport des technologies aux métiers
(photo : Bruno Lévy).*

CIO : Pouvez-vous nous donner une photographie de votre DSI et de la répartition des rôles entre DSI, CTO et CDO ?

Nicolas Siegler : « Aujourd'hui, étant donné l'importance du digital et de la technologie plus largement, le premier DSI de la Maif, c'est son directeur général Pascal Demurger ! Dans la DSI aujourd'hui sont regroupés plusieurs métiers : les opérations informatiques, les études, la stratégie du SI et des technologies. Le tout regroupe 350 personnes. Sans oublier une centaine de personnes pour la logistique de l'information : courriers entrants et sortants et GED. L'appui aux projets, une cinquantaine de personnes, regroupe les chefs de projet, les responsables méthodes, les experts données, les gestionnaires du portefeuille projet, le RSSI et le correspondant CNIL.

A côté de cette DSI, le CDO sans avoir une grosse structure est tourné vers les différents services de la Maif, et est en étroite relation avec la DSI. Il dépend du secrétariat général, dispose de correspondants dans tous les métiers et travaille pour digitaliser aussi bien les RH que nos différentes offres.

Notre CTO est chargé de définir la stratégie SI et d'intégrer les technologies nouvelles que nous avons identifiées. J'ai souhaité créer cette fonction l'an passé, car la technologie avance très vite. Le CTO doit l'expliquer aux différents métiers, en étant

très pro-actif vis-à-vis d'eux, par exemple sur les données, l'intelligence artificielle, l'urbanisme et les architectures. Il pilote -notamment- une structure de veille baptisée MAIF X qui a pour mission de vérifier la réalité de la promesse des nouvelles technologies. MAIF X travaille aussi avec notre fond d'investissement dans les Startups, MAIF Avenir, toujours pour valider les projets sur leur aspect technologique.

CIO : Quelle place prend la transformation numérique chez vous ? Quel est le rôle de la DSI dans cette transformation ?

Nicolas Siegler : En 2017, 42% de nos projets concernaient le digital, en 2016 c'était 32%. La transformation numérique concerne la conception de nos offres et de nos services, les outils collaboratifs (Office 365, Skype, Yammer,...) et la digitalisation des processus et de nos parcours (signature électronique, les applications mobiles avec tous les codes du digital). L'architecture pour nos IHM tient compte des technologies les plus adaptées : par exemple, nous utilisons React de Facebook, une bibliothèque JavaScript libre.

Le digital concerne aussi la GED. Plus aucun document papier ne circule, une révolution entamée il y a longtemps.

Le digital c'est aussi les réseaux sociaux. Je vous ai parlé de Yammer pour le réseau social d'entreprise. Nous travaillons aussi avec les réseaux sociaux externes, comme Facebook ou LinkedIn.

La data fait également partie de la révolution digitale. Nous avons débuté par les outils mais maintenant nous sensibilisons les métiers en les faisant réfléchir sur l'utilisation possible de ces données, notamment en les formant aux outils de dataviz.

Avant, nous avions une équipe qui faisait du décisionnel, aujourd'hui elle traite toutes sortes de données en s'appuyant sur notre DataLake.



CIO : Vous venez de dire que 42% de vos projets concernent le digital, et les autres ?

Nicolas Siegler : Il s'agit de différents sujets : lancement de nouvelles assurances, c'est notre coeur de métier, avec beaucoup de ramifications IT et un time-to-market qui s'accélère ; notre nouvel ERP ; la rénovation du SI historique commencée depuis plusieurs années. Nous avons aussi trois SI décisionnels qui sont progressivement décommissionnés au profit d'un seul. Au total, nous engageons 100 millions d'euros par an répartis sur 7 programmes : le parcours omnicanal, la data, les offres en assurance, les services, l'accompagnement à la transformation culturelle, l'administration et la gestion.



Si je viens, moi DSI, sur un chantier, peux signaler un mauvais cheminement piéton, un trou non-protégé, etc. L'application ne prend pas de photo pour des raisons réglementaires. Ensuite, il y a une évaluation du chantier sur un mode Trip-Advisor avec géolocalisation, partage social... Puis les informations sont consolidées, ce qui permet de mettre à l'honneur les meilleurs chantiers. Il y a 3500 utilisateurs actuellement. La vocation de Safety Force est positive : il s'agit d'améliorer la sécurité. Ce n'est pas un audit de sécurité mais un accompagnement du progrès, une promotion des bonnes pratiques.

Nous développons d'autres applications mobiles dans d'autres cadres métiers mais avec le même genre de logique. Par exemple, nous avons une application pour gérer le workflow de factures. Nous faisons du développement en natif à chaque fois.

CIO : Comment abordez-vous le RGPD ?

Nicolas Siegler : Nous avons établi un diagnostic il y a un peu plus d'un an. Nous avons lancé plusieurs projets pour couvrir tout le champ des exigences et faire les adaptations de notre SI afin d'être en parfaite conformité.

CIO : Comment la DSI répond-elle aux demandes internes des métiers ?

Nicolas Siegler : Nos priorités sont guidées par la stratégie de l'entreprise. Nous co-construisons avec les métiers notre portefeuille de projets, les impliquant dans les arbitrages. Concrètement, la direction générale alloue une enveloppe budgétaire à chaque programme et lui délègue les arbitrages entre métiers et responsables de la DSI

Autre élément important, la satisfaction des utilisateurs. Chaque mois, nous les interrogeons. Plus de 50% d'entre eux répondent. Notre objectif est de 77% de satisfaction, il y a un an nous étions à 71%, et dix-huit mois auparavant à 30% suite à divers problèmes. Les derniers points sont les plus durs à gagner.

CIO : Quelle est votre position sur la gestion des actifs logiciels qui a donné lieu à plusieurs escarmouches entre éditeurs et utilisateurs ?

Nicolas Siegler : Nous contestons fortement les pratiques de certains éditeurs. Même si les produits sont souvent de qualité, leurs pratiques commerciales n'honorent pas ces éditeurs. Ce n'est pas vrai de tous, plusieurs réfléchissent à de vrais partenariats avec un co-investissement. Pour tenir compte de cette situation, nous privilégions chaque fois que c'est possible l'utilisation de logiciels open source.

CIO : Avez-vous un autre exemple de transformation de vos métiers par le numérique et le collaboratif ?

Nicolas Siegler : Nous avons développé « Safety Force ». C'est une application mobile qui s'adresse à tous les collaborateurs du groupe. L'objectif est de sensibiliser tout le monde dans l'entreprise aux risques sur les chantiers. Chacun est responsable de la sécurité.

CIO : Quels sont vos choix en matière de cloud ? Privé, public ? Et pour quels services ?

Nicolas Siegler : Nous avons du SaaS, pas sur des éléments trop stratégiques. Par exemple tous nos collaborateurs sont sur Office 365.

Pour la partie infrastructures, nous avons essentiellement des datacenters internes. Notre schéma directeur 2015-2018 visait à être « cloud ready » ce qui nous a fait beaucoup évoluer sur nos processus internes. L'offre de services clouds internes est maintenant calquée sur ce que nous trouvons habituellement à l'externe. Nous avons commencé à tester un hébergement externe de certains services. Nous verrons où cela nous mènera.

CIO : Les menaces redoublent, êtes-vous contraint de revoir votre cybersécurité ?

Nicolas Siegler : Il est toujours difficile de dire si tout va bien ! Nous avons subi plusieurs attaques en 2017. Un plan pluri-annuel a été lancé il y a deux ans. Ce sujet est vraiment intégré de façon très officielle dans le portefeuille de projets.

CIO : Comment recruter quand son siège est à Niort ?

Nicolas Siegler : Nous avons réfléchi à la meilleure manière d'attirer les talents. Les atouts ne manquent pas : beaucoup de projets nouveaux, une forte volonté d'internaliser nos développeurs, un leadership technologique reconnu.

Nous avons par exemple développé des briques technologiques d'API et de Feature Flipping que nous avons passées en Open Source en janvier - ça a fait un gros buzz sur les réseaux sociaux. Nous reviendrons dessus lors du Devovx d'avril dont nous sommes sponsors. Voilà de quoi attirer une nouvelle génération technophile.

Enfin, Niort n'est qu'à deux heures de Paris en train !

CIO : Comment se tient votre budget en ce début d'année ?

Nicolas Siegler : Il est stable sur le récurrent. Le ratio entre le change et le run est à 50/50, ce qui traduit l'importance des transformations en cours.

CIO : En quelques mots, quel type de DSI êtes-vous ?

Nicolas Siegler : Je suis très intéressé par l'apport de technologies aux métiers et passionné par tout ce qui permet de dynamiser les équipes et de faire en sorte que chaque collaborateur puisse s'épanouir dans son travail. »



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR
Didier Barathon, Journaliste



Jean-Luc Perrard (Groupe PSA) : « nous avons quatre défis à relever, dont la relance des projets avec sécurisation de nos actifs »

DSI du groupe PSA, Jean-Luc Perrard, a depuis trois ans, contribué à deux plans stratégiques, le premier visant à reconstruire les fondamentaux économiques de l'entreprise, le second à déployer une stratégie de croissance. Un autre des défis à relever actuellement est bien sûr l'intégration de Opel/Vauxhall au groupe possédant les marques Peugeot, Citroën et DS. Jean-Luc Perrard a capitalisé sur les expertises techniques et la relation étroite avec les métiers en l'adaptant aux réalités nouvelles du Groupe PSA. Les services connectés, le digital ou les véhicules de demain font aussi, désormais, partie de son horizon avec des organisations duales.



Jean-Luc Perrard est devenu DSI du groupe PSA fin 2014. (photo Alexia Perchant).

CIO : Comment la DSI est-elle organisée au sein du groupe PSA ? La logique bilingue est-elle toujours d'actualité ?

Jean-Luc Perrard : Nous ne nous sommes effectivement pas écartés du schéma mis en place par mon prédécesseur Daniel Zamparini, ce qu'il avait appelé « le bilinguisme IT/métier ». Nous en avons eu un retour avéré. Mais nous avons bien sûr fait vivre ce modèle en alignant le découpage des unités, ce que nous nommons désormais des Business Information Systems (BIS), sur les évolutions des besoins métiers. Pour mémoire, ce schéma fait juxtaposer des entités dédiées chacune à une entité métier et des infrastructures qui, elles, sont mutualisées.

Je peux citer quelques-unes de ces adaptations. Par exemple, il y a eu une croissance de l'importance de l'après-vente et, du coup, nous avons créé une BIS dédiée. Depuis 2015, il y a une BIS consacrée au véhicule et services connectés. A l'inverse, les BIS consacrées à la R&D et au manufacturing ont fusionné pour assurer une meilleure continuité numérique de la recherche à la fabrication. Cette fusion permet également de mixer les deux approches classiques, ce qui a un grand intérêt.

Carlos Tavares [Président du Directoire du Groupe PSA depuis avril 2014, NDLR] a mis en place des « régions » (Europe, Moyen-Orient-Afrique, Eurasie, Amérique Latine, Asie et Inde-Pacifique).



Aujourd'hui, notre organisation est donc matricielle à trois axes : les régions, les marques (Peugeot, Citroën, DS...) et les métiers. Il existe également des business units transverses dédiées à certaines activités : véhicules utilitaires, véhicules d'occasion, véhicules électriques... La DSI a d'abord pour rôle d'apporter conseils et support aux métiers.

J'ai mis en place une « équipe commando » pour se projeter sur nos implantations hors d'Europe (la région Europe est proche du siège et de ses moyens) et pour mener des projets locaux avant de passer la main. La grande concentration des infrastructures menées depuis les années 1990 fait qu'il y a peu de Shadow-IT. Avec le plan stratégique « Back in the race » [mené par Carlos Tavares lors de son arrivée pour redresser les comptes du groupe PSA, NDLR], la situation a été encore apurée.

CIO : A l'heure du Digital, du véhicule connecté, etc., la DSI n'est-elle pas en risque d'être marginalisée face à des responsables de ces nouveaux sujets, peut-être davantage dans la lumière ?

Jean-Luc Perrard : Il y avait en effet un risque qu'il y ait un duo d'informatique : d'un côté celle avec le Champagne à la table du capitaine et de l'autre celle dans les soutes,

les mains dans le cambouis. Pour éviter cela, nous avons créé une Customer Digital Factory en 2016 qui est un service commun à la DSI et au CDO. Cette entité a produit de très bons résultats, notamment sur des projets de marketing ou du digital client.

Après un an et demi de recul sur cette structure, nous avons décidé d'en dupliquer le modèle avec une Connected Services Factory. Cette entité fait travailler ensemble la DSI et les Services Connectés [service en charge de l'utilisation des données générées pour produire des services aux clients, NDLR].

Ces deux Factories vont d'ailleurs bientôt s'installer dans un bâtiment rénové.

CIO : En mars 2017, le groupe PSA a racheté Opel/Vauxhall à General Motors. Comment Opel/Vauxhall vient-il s'insérer dans ce schéma prévu pour Peugeot, Citroën et DS ?

Jean-Luc Perrard : L'Opel/Vauxhall dispose de ses propres équipes dont les responsables métiers rapportent au responsable groupe correspondant. Ainsi, le CIO d'Opel/Vauxhall me rapporte. Est-il utile de préciser que l'intégration totale d'Opel est un gros défi ?

Opel/Vauxhall utilise 1300 applications du groupe General Motors majoritairement exploitées aux Etats-Unis. Bien entendu, la continuité d'exploitation fait partie des conditions du rachat. Et nous migrons progressivement Opel/Vauxhall vers les applications du groupe PSA. Evidemment, il n'existe pas de correspondance parfaite application par application.

Il y a de vraies différences entre nos deux IT. Par exemple, Opel utilisait les outils PLM de Siemens quand PSA utilise ceux de Dassault Systèmes.

CIO : Etes-vous absent du métier de transport de l'électricité donc du réseau ?

Jean-Luc Perrard : RTE assure le transport au-dessus de 63 000 volts, en dessous de ce niveau de tension nous assurons la gestion du réseau de distribution en apportant l'électricité directement chez les clients. Pour les clients particuliers, avec Linky nous n'aurons quasiment plus d'interventions sur les compteurs, tout se fera à distance ou presque, que ce soit pour les relevés, la mise en service, les changements de niveau de puissance. Tout cela entraîne une évolution des métiers en interne à Enedis : en particulier nous créons des équipes polyvalentes d'intervention sur le réseau ou chez le client, étant donné que les équipes spécialisées exclusivement sur les interventions clients verront leur charge de travail diminuer fortement. Nous réorganisons et optimisons les tournées d'intervention de ces équipes, avec de nouveaux outils de planification terrain.

CIO : Parmi les sujets de la plupart des grandes entreprises, il y a la migration des Mainframes vers des architectures plus modernes. Qu'en est-il chez vous ?

Jean-Luc Perrard : Le désengagement du mainframe est effectivement dans les tuyaux depuis très longtemps. Mais, à chaque fois, un accord avec IBM a abouti à ce que le mainframe nous coûte moins cher qu'une migration ! Du coup, nous sommes restés sur le mainframe avec accroissement de la capacité, suite à une saturation de celle-ci liée à la modernisation et à la forte croissance d'activité de nos outils pour les points de vente. Plutôt que de dépenser de l'argent à migrer, il vaut mieux discuter avec IBM car nos priorités sont ailleurs (digital...).

Opel/Vauxhall, comme son ancienne maison-mère General Motors, a beaucoup d'applications sur mainframe. Nous avons transféré des applications du datacenter de General Motors à Detroit sur un mainframe PSA.

Par contre, nous avons refusé les conditions inacceptables de certains éditeurs de logiciels. Et nous avons donc migré l'environnement d'exécution sur une plate-forme open-source équivalente.

CIO : Puisque l'on parle de Logiciels Libres, avez-vous une politique dédiée ? Les relations avec les éditeurs sont-elles difficiles ?

Jean-Luc Perrard : Les postes de travail « light » en usines sont sous Linux depuis une dizaine d'années. De la même façon, Linux équipe 50 % de nos serveurs en dehors des mainframes (avec quelques exceptions, sous AIX, pour l'activité bancaire). Quand nous le pouvons, nous utilisons les bases de données PostgreSQL et MySQL.

Quand nous avons négocié le rattachement d'Opel/Vauxhall aux contrats du groupe PSA, nous avons dû aller voir IBM, Microsoft, SAP, Oracle, Dassault Systèmes... Cela a duré trois mois. A cette occasion, nous avons négocié une migration des SAP du groupe PSA et de Opel/Vauxhall vers une cible commune sous S/4 de SAP.



CIO : Comment s'est déroulée l'intégration de la DSI aux deux plans stratégiques successifs de Carlos Tavares, *Back in the race* (2014-2015) et *Push to pass* (depuis 2016) ?

Jean-Luc Perrard : Le plan *Back in the race* avait une dimension essentielle de baisse des coûts pour reconstruire les fondamentaux économiques du Groupe. Nous avons procédé en deux vagues successives.

Pour commencer, nous avons regroupé, en interne, les équipes de développement trop spécifiques métiers. Nous avons également négocié un partenariat stratégique avec Proservia pour le support bureautique de proximité. La DSI a bien sûr tout fait pour réduire ses frais et nous avons accompagné le plan de départs volontaires.

Dans la deuxième vague, nous avons fait des choix. L'infrastructure a été gardée en interne. Mais nous avons souhaité adosser les activités développements et d'industrialisation à un partenaire technologique de premier plan. Mi-2015, nous avons mené un appel d'offres assez large avec, entre autres, TCS, IBM, Capgemini, Atos... En décembre 2015, Capgemini a été retenu. Les activités ont été transférées. L'exploitation applicative repose désormais sur 900 personnes de Capgemini dont 600 en Inde ainsi que sur un centre en Argentine avec 70 collaborateurs et 350 sous-traitants. Tous les métiers amonts (analystes, architectes, etc.) restent en interne pour que nous gardions une parfaite maîtrise de ces sujets. L'effectif interne de la DSI est désormais de 1 400 et nous avons accru notre productivité de 22 %.

Concernant notre activité bancaire de financement des véhicules (particuliers, points de vente...) logée dans Banque PSA Finances dont la filiale française est Credipar, son informatique utilise les infrastructures groupes via un contrat de prestations mais reste séparée. Nous avons un partenariat stratégique avec Atos à ce sujet pour le développement des applications de ce domaine. La banque équivalente de Opel/Vauxhall reste à part.

La fin de *Back in the race* s'est enchaînée avec *Push to pass* et, à partir du printemps 2017, avec le rapprochement avec Opel/Vauxhall.



CIO : Justement, concernant *Push to pass*, qu'est-ce que cela signifie pour la DSI ?

Ce plan vise à une relance de l'activité avec une double dimension : être un constructeur automobile de référence et devenir le fournisseur de mobilité préféré des clients. Cette deuxième dimension implique le développement de la digitalisation et donc un accroissement de la sollicitation de l'informatique. Aujourd'hui, nous visons à davantage d'accompagnement du business.

Vous aurez remarqué que 2016 et 2017 ont chacune connu un sujet majeur et un sujet inattendu. En quelque sorte, nous avons connu, deux années de suite, une double-année.



CIO : Puisque vous utilisez cette bureautique collaborative dans le cloud, avez-vous une politique précise en faveur du cloud public ou saisissez-vous des opportunités ?

Jean-Luc Perrard : Nous sommes, à l'heure actuelle, peu utilisateur de cloud public. Nous utilisons certains applicatifs en SaaS mais pour des raisons d'opportunité. Nous n'avons aucune doctrine figée en la matière. Si le coût et le service rendu sont en faveur du SaaS, nous choisissons le SaaS intégré au reste du SI. Nous avons plusieurs exemples, notamment en GRH.

De la même façon, la nouvelle version du configurateur de véhicule [sur le site web de chaque marque, NDLR] est hébergé dans le cloud public chez Amazon Web Services. Nous avons des discussions sur ce qu'il pourrait être pertinent de migrer. Mais jamais d'oukazes : le choix sera toujours effectué en fonction de la pertinence.

Dans le cas de Microsoft Office 365, cela va nous permettre un travail ubiquitaire et même d'envisager le BYOD.

CIO : Avez-vous un exemple de ce plus grand accompagnement des métiers ?

Jean-Luc Perrard : Nous avons par exemple accompagné le Groupe dans ses premiers pas de vente de voitures en ligne, dans le développement des nouveaux processus de conception dans le cadre du programme PLM (Outil de gestion des données de conception sur la totalité du cycle de vie). Nous déployons une nouvelle génération d'applications de Supply Chain. Nous sommes un contributeur du programme Digital Employee. Ce programme de transformation est associé à la bascule vers des open-spaces dynamiques et la mise en place du télétravail. Nous avons mis en place cette nouvelle manière de travailler à l'occasion du déménagement du site historique de l'Avenue de la Grande Armée à Paris vers le « centre de pilotage » de Rueil.

A cette occasion, nous avons migré notre bureautique, y compris la messagerie et Sharepoint, vers Microsoft Office 365.

CIO : Le sujet du véhicule connecté et du véhicule autonome est-il traité par la DSI ?

Jean-Luc Perrard : Ce sujet est une particularité. Normalement, la DSI est une fonction support pour chacun des métiers de l'automobile. L'informatique embarquée dans les véhicules n'est ainsi pas de notre ressort. Mais le sujet du véhicule connecté est une exception car nous sommes impliqués plus directement avec la direction R&D, avec un rôle opérationnel et de conseil.

Le Groupe a mis en place une business unit Services Connectés pour développer des services aux clients autour des données des véhicules connectés. Nous avons une entité commune avec cette BU, Connected Services Factory. Et pour la connexion du véhicule, la DSI est partie prenante. Nous avons une entité spécifique, CVSS (Connected Vehicle Services Information System).

Pour ces sujets, nous ne sommes donc pas en interface avec le métier mais dans le métier.

CIO : Quels seront vos grands sujets pour 2018 ?

Jean-Luc Perrard : Nous allons devoir traiter quatre grands défis. Les deux premiers sont les bases de toute DSI, ceux qui font qu'il n'est même pas utile d'aller plus loin s'ils ne sont pas relevés. Il s'agit de la qualité opérationnelle et de la maîtrise des coûts. Aujourd'hui, le Build représente 40 % de nos coûts, le Run 60 %. Nous sommes là dans la continuité de Back in the race.

Mais la DSI doit être « enabler de Push to pass » [celle qui rend possible ce plan, NDLR]. Pour cela, nous avons le défi du Boost IT. Il s'agit d'accélérer les projets et les déploiements de grands systèmes ainsi que, enfin, d'accroître la sécurisation de nos actifs IT, ce qui inclut la cybersécurité mais ne s'y limite pas.

Enfin, bien entendu, la quatrième défi sera l'intégration de Opel/Vauxhall. Cette intégration est menée par des équipes de Opel/Vauxhall depuis janvier 2018.

Lorsque Carlos Tavares est venu passer une demi-journée à la DSI en juin 2017, il nous a reconnu cette qualité d'armée de l'ombre qui soutient le business.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO

/ STRATÉGIE

Laurent Stricher (Pôle emploi) : « l'agilité, c'est surtout dans les modes de fonctionnement »

Laurent Stricher, Directeur Général adjoint en charge de la DSI chez Pôle emploi, pilote une IT quasi-bancaire aux volumes de traitements considérables. Pourtant, au nom du service public dû aux demandeurs d'emploi, aux entreprises et aux autres acteurs de l'emploi (agences d'intérim...), Pôle emploi s'est totalement transformé, misant sur l'agilité, l'ouverture et l'intrapeuneuriat. Pôle emploi est issu de la fusion de l'ANPE et des Assedic en 2008.



Laurent Stricher est Directeur Général adjoint en charge de la DSI de Pôle emploi depuis octobre 2014. (Photo Alexia-Perchant)

CIO : Pôle emploi est le résultat de la fusion de l'ANPE et des Assedic. La fusion est-elle encore un sujet ? Comment se caractérise le SI de Pôle emploi aujourd'hui ?

Laurent Stricher : La fusion n'est plus un sujet depuis 2012, date à laquelle nous avons finalisé le plan d'unification du SI (2009-2012). Nos SI comme nos missions étaient largement complémentaires et il n'y avait guère de doublons en dehors des fonctions supports. Notre rôle est, d'un côté, d'accompagner les demandeurs d'emplois pour retrouver un poste et d'indemniser les anciens salariés. De l'autre, nous devons accompagner les entreprises qui recrutent à trouver dans les meilleurs délais le candidat correspondant à leurs besoins.

Notre SI comprend donc tout d'abord une partie qui ressemble à un SI d'assurances ou de banque, qui sert à l'indemnisation, du calcul à la liquidation des droits. Nous effectuons 35 milliards d'euros de versements par an. Cette partie du SI était exclusivement sur un mainframe MVS/zOS mais n'est plus aujourd'hui sous zOS que pour son coeur. En particulier, le dossier du demandeur d'emploi est géré sur mainframe. A côté de ce coeur sur Mainframe, nous possédons des applications en environnements de type Java, sous Unix. C'est par exemple le cas pour le calcul des droits et la gestion des formations.



Depuis la mi-2017, nous avons un programme de sortie du mainframe au profit de l'environnement Unix d'ici trois ans. Nous en sommes au niveau des études, avec un pilote de tests des outils de migration en cours.

Côté accompagnement des demandeurs d'emploi, notre mission s'effectue dans un contexte plus ouvert où nous coopérons avec un grand nombre d'acteurs, par exemple les agences d'intérim, des start-ups, des job-boards...

Notre SI est depuis longtemps ouvert. Nous procédons donc à de nombreux échanges de données avec la CNAV, la CNAF (Caisse Nationale d'Allocations Familiales), les Missions Locales, etc. Au départ, ces échanges étaient des transferts de fichiers puis il y a eu des webservices. Aujourd'hui, nous procédons par API

CIO : Pour accompagner votre présence sur tout le territoire, procédez-vous avec un SI très centralisé, mutualisé ou éclaté ?

Laurent Stricher : Pôle emploi, c'est 54 000 agents (dont 1600 à la DSI) sur 1200 points de service. Nous avons choisi de déployer un réseau privé en fibre optique pour relayer tous les sites. En back-up de ce réseau de fibre optique, nous utilisons la 4G. Grâce à cela, nous avons également pu développer le recours à l'e-learning. A titre d'exemple, nous avons pu former 35 000 agents en 2 mois aux évolutions réglementaires de la précédente convention d'assurance chômage.

Nous avons testé auprès de volontaires, tant agents que demandeurs d'emploi, un accompagnement 100 % web avec partage documentaire et visio-conférence. Aujourd'hui, l'idée est plutôt de généraliser ce mode de contact comme un canal complémentaire aux autres : la visite physique en agence, le mail et le téléphone.

D'une manière générale, notre SI est centralisé. Nous ne déplorons pas de Shadow-IT, tout au plus y a-t-il quelques fichiers Excel ici ou là. Côté bureautique, nous avons migré nos postes de travail de Windows 7 à Windows 10. Nous étudions la possibilité d'une migration de notre suite Office actuelle vers Microsoft Office 365.

Nos services en ligne reçoivent 500 millions de visites pour 19 millions de visiteurs uniques chaque mois. A base de Java/Linux, le moteur de rapprochement offres/demandes reçoit 90 millions de sollicitations dans le même temps. Le 1er jour de l'actualisation mensuelle des demandeurs d'emploi, c'est un millions de connexions.

CIO : Vous envisagez une bascule vers Office 365 alors que la politique publique favorise l'open-source. Avez-vous une politique définie en matière de cloud (SaaS mais aussi IaaS et PaaS) et d'open-source ?

Laurent Stricher : PNous avons fait le choix de datacenters internes avec une forte virtualisation, un dans le Sud et un autre près d'Orléans en backup. Nous sommes en train de basculer ces deux datacenters en mode actif/actif. Nous recourons à du cloud OVH pour des apps qui n'ont pas de lien très fort avec le SI coeur métier de Pôle emploi.

Concernant l'open-source, nous n'avons pas encore de tentation de passage à Libre Office par exemple. Mais nous utilisons des briques open-source, en plus de Linux, par exemple l'outil de gestion de l'authentification.

CIO : Pôle emploi doit s'interfacer avec des tiers mais comment procédez-vous ?

Laurent Stricher : En effet, nous sommes tenus à une transparence du marché du travail. Pour l'instant, nous avons plutôt des échanges ponctuels avec les job-boards, les agences d'intérim, etc. Depuis 2013, nous procédons à une agrégation d'offres issues de tiers. Nous sommes passés de 150 000 offres au départ à environ 600 000 aujourd'hui. Quand nous recevons une candidature en lien avec une offre de tiers, nous renvoyons vers ce partenaire.

CIO : Vous avez parlé d'apps. Comment est-ce que cela fonctionne ?

Laurent Stricher : Depuis juillet 2015, un Emploi Store agrège des services complémentaires aux nôtres. Aujourd'hui, l'Emploi Store propose plus de 280 services dont 55 ont été créés par Pôle emploi et les autres viennent de près de 190 partenaires. Comme sur n'importe quel store applicatif, les utilisateurs peuvent voter et promouvoir des apps. Les services proposés sont testés et qualifiés, y compris en matière de cybersécurité. Les services doivent bien sûr être gratuits.

Par exemple, nous proposons dans ce store un simulateur d'entretiens d'embauche, un analyseur de compétences... Certains sont issus d'intrapreneurs de Pôle emploi. C'est l'un d'entre eux qui a eu l'idée de créer « La Bonne Formation » une application qui permet de trouver une formation en fonction de son profil et en phase avec le marché du travail. On y trouve par exemple la mention du taux de retour à l'emploi à l'issue de la formation. Dans la même veine, La Bonne Boîte permet une anticipation algorithmique des entreprises qui vont recruter pour inciter à se porter candidat en amont d'offres explicites. L'app Anotea, réalisée en partenariat avec la Région Ile de France, permet aux stagiaires de formations continues de noter les cursus suivis et d'échanger sur la qualité d'une formation avec les personnes envisageant de s'y inscrire.

CIO : Comment gérez-vous cet intrapreneuriat ?

Laurent Stricher : Les collaborateurs disposent d'une plateforme collaborative, ils y déposent leurs idées puis il y a des échanges et une cotation des projets par tous. Les intrapreneurs ont été amenés à pitcher leurs projets devant un jury. Ceux qui sont retenus sont libérés de leur travail quotidien et associés à des développeurs de la DSI et un coach agile pour développer leur idée. Des produits remarquables sont issus de cette démarche Lean Start-up.

Cette démarche est un levier de transformation de la DSI car cela nous donne la capacité de mener des projets agiles à côté du cœur du SI en exposant les données.



CIO : Du coup, juxtaposez-vous deux pans de votre SI, l'un agile et l'autre pas ?

Laurent Stricher : Le coeur du SI évolue au rythme de quatre mises à jour par an et des livraisons mensuelles intermédiaires. Le cas échéant, il y a de petits correctifs les jeudis soirs. Pour le site web, les livraisons sont mensuelles sauf lorsque l'évolution suppose de toucher au coeur du SI. L'agilité concerne bien sûr le SI mais c'est surtout un mode de fonctionnement.

En 2014, en amont d'une convention tripartite entre Pôle emploi, l'Unedic et l'Etat, nous avons réalisé un diagnostic sur l'existant de notre SI, nous avons aussi exploré ce qui se faisait ailleurs.

Lorsque cette convention a été déclinée en interne en plan stratégique, nous avons aussi mené des réflexions sur le SI dont Pôle emploi devait se doter pour servir ces ambitions et la transformation numérique de ses services. C'est ce que nous avons appelé TESI, la Trajectoire d'Evolution de notre SI à l'horizon 2020, que nous suivons depuis.

CIO : Sur les plans techniques et organisationnels, comment se caractérise ce programme TESI ?

Laurent Stricher : TESI est la vraie colonne vertébrale de notre transformation numérique du SI de Pôle emploi. C'est littéralement ce qui nous a permis de construire le nouvel espace digital de Pôle emploi.

Nous avons défini 80 capacités, en termes de technologies ou de compétences internes. Puis nous avons mis en place une industrialisation pour la mise en place des capacités. La création du réseau unique entre nos 1200 sites dont nous parlions tout à l'heure fait partie de TESI. Nous avons, à cette occasion, dû anticiper les besoins.

La gestion de l'identification sous OpenAM, le choix de conteneurs Docker ou la création d'un data lake sous Hadoop sont des projets de TESI. Toutes les applications, Mainframe ou non qui créent ou modifient des données les déversent dans le data lake.



Et les consultations de données ne s'opèrent qu'à partir de ce data lake. Cette consultation pure est essentielle à notre activité, par exemple pour les algorithmes de prédiction.

La transformation digitale s'accompagne d'une transformation des modes de fonctionnement. De la même façon, TESI repose sur les méthodes agiles, sur DevOps. Notre première expérience de SCRUM date de 2012. Aujourd'hui, nous sommes passés à SAFe. Nous menons sept trains simultanément, avec un maximum de 8 pizzas teams par train.

CIO : Est-ce que des méthodologies comme SAFe ne sont pas trop rigides, allant à l'encontre de l'objectif d'agilité ?

Laurent Stricher : Non, il est nécessaire de structurer la démarche. Nous avançons de manière agile en petites équipes tout en synchronisant régulièrement. Il est pour moi très important d'avoir des étapes qui deviennent des victoires collectives, à la fois du métier et de la DSI. La plupart de nos projets sont désormais menés avec cette approche.

Le premier gros chantier opéré de la sorte a été la refonte de l'espace recruteur de Pole-emploi.fr, mis en production mi-2016. Aujourd'hui, il est naturel de ne plus avoir d'interruption de service lors de la mise en production des évolutions.

Il reste cependant des chantiers tels que l'implémentation d'évolutions réglementaires qui ne se prêtent pas forcément à la philosophie agile. Mais, pour le nouveau parcours du demandeur d'emploi, nous avons réalisé des étapes avec des partages toutes les trois semaines. Même s'il n'y a eu qu'une seule mise en production à la fin du projet, nous sommes inspirés des méthodes agiles pour un projet par nature non-agile.

CIO : Associez-vous des extérieurs à vos travaux ?

Laurent Stricher : Tout à fait. Au siège de la DSI, nous avons un espace collaboratif et ouvert à tous, La Paz (la Project Acceleration Zone) constitué d'espaces totalement modulables et qui permet d'organiser des travaux de groupes, des démonstrateurs il s'adapte à tous les besoins. De la même façon, Pôle emploi a créé un Lab au sein d'une ancienne agence pour travailler sur l'innovation. Les ateliers associent des demandeurs d'emploi, des start-uppers, des conseillers... Sur la refonte de l'espace recruteur, l'interface utilisateurs a été un vrai sujet agile où nous avons associé les utilisateurs. Nous avons reçu plus de 300 sollicitations à ce sujet.

CIO : Pôle emploi est issu de la fusion de deux établissements où les personnels n'avaient pas le même régime. Votre DSI comprend 1600 personnes. Quels principes de management appliquez-vous ?

Laurent Stricher : Les personnels de l'ANPE au moment de la fusion ont eu la possibilité d'exercer un droit d'option entre le régime privé ou le statut public. Sur les 1600 collaborateurs de la DSI, il n'y a que

quelques collaborateurs qui ont un statut public. La très large majorité est sous statut privé.

La transformation ne peut réussir que si l'on sait communiquer la vision et donner confiance aux équipes, sans réaliser un pilotage de tous les instants. Il faut juste vérifier la capacité de chacun à bien comprendre les principes. Nos équipes se sont emparées du sujet de la transformation.

Nous avons réellement initié la démarche avec de vrais projets métiers. C'est là que ça a avancé. En parallèle, nous avons mené deux chantiers de transformation de la DSI : la création de pôles de compétences (900 personnes sur le total de 1600) et la mise en oeuvre progressive d'une logique produits. C'est par exemple la même équipe qui va développer l'app pour le demandeur d'emploi et celle pour le poste de travail du conseiller. Nous avons des équipes transverses pour partager les expériences et diffuser les pratiques comme les logiques de TESI.



CIO : Pour terminer, quels sont vos grands projets pour les mois à venir ?

Laurent Stricher : Pour nos conseillers, nous travaillons à l'ouverture d'un portail personnalisé qui agrège l'ensemble de nos dernières avancées technologiques (big data, responsive design, application store). Nous déployons 70 agences pilotes en Mars. Le déploiement généralisé est prévu en juillet.

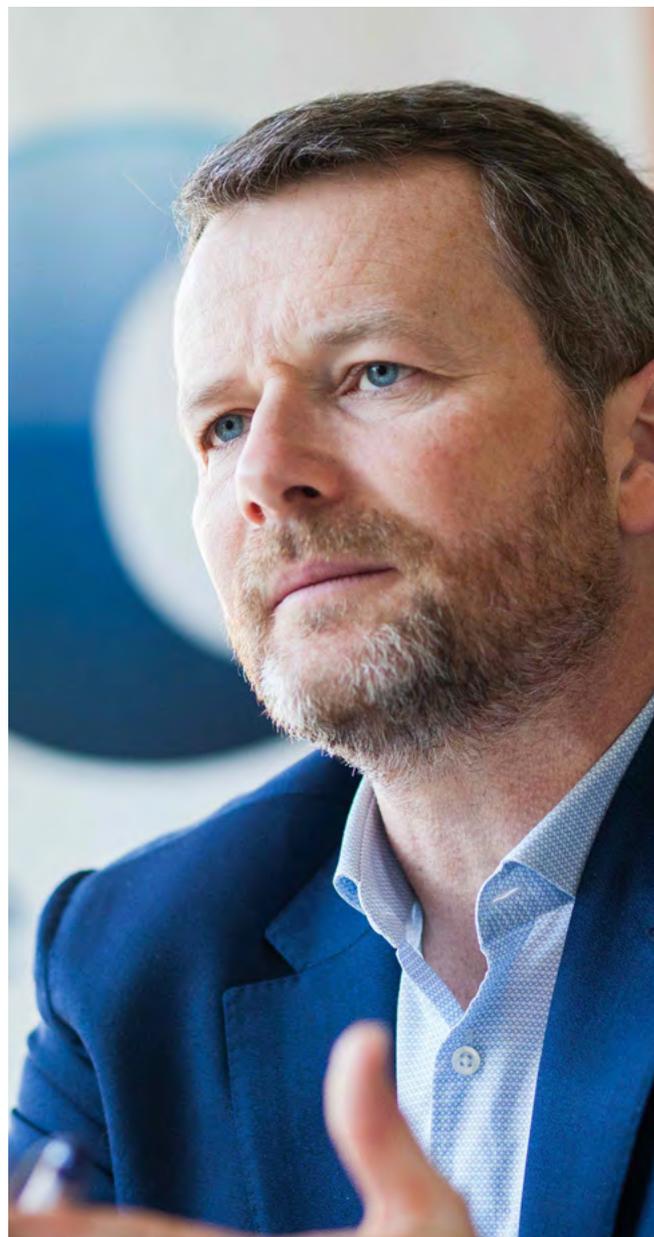
En matière de recrutement, nous allons mettre en place un profil unique du demandeur d'emploi. Il y aura un dialogue entre le demandeur et son conseiller pour définir ses compétences en fonction de ses expériences passées.

La mise à disposition de toujours plus de données, conjuguée à l'augmentation des puissances de calcul, nous permettront d'aller plus loin en matière d'intelligence artificielle. Cette transition se traduira en 2018 par la mise en oeuvre du Deep Learning, la généralisation de chatbots ou encore l'approfondissement de l'analyse sémantique pour accroître la personnalisation des services.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO



/ STRATÉGIE

Henri de Chazournes, DOSI de Bouygues Immobilier : « *L'entreprise veut un SI proche des métiers* »

Henri de Chazournes, DOSI de Bouygues Immobilier a mené le projet Opéra de gestion des opérations immobilières et en prépare trois autres dans le CRM, le big data et le BIM. Il évolue dans une entreprise qui veut un SI proche des métiers, au meilleur coût, qui fonctionne et qui soit sécurisé.



Henri de Chazournes a effectué tout son parcours dans le groupe Bouygues, la construction, les télécoms puis l'immobilier (photo Bruno Lévy).

CIO : Quel est votre profil, quel a été votre parcours ?

Henri de Chazournes : « Toute ma carrière s'est déroulée dans le groupe Bouygues. J'ai débuté dans la partie construction à la réalisation d'opérations de logements avant de rejoindre, il y a vingt ans, Bouygues Télécom où j'ai travaillé d'abord pour la maîtrise d'ouvrage du réseau télécoms puis la DSI à la production et aux développements. Un premier lien dans mon parcours entre le bâtiment et les systèmes d'information au travers de la production qui présente des similitudes que ce soit dans le bâtiment ou l'informatique. Il y a cinq ans, j'ai rejoint Bouygues Immobilier au poste de DOSI, directeur de l'organisation et des systèmes d'information, responsable de la DSI proprement dite, de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et de l'environnement de travail. Nous sommes 60 en interne, autant pour les équipes externes.

CIO : Où en est votre grand projet Opéra de gestion des opérations immobilières ?

Henri de Chazournes : Ce projet représente 60% de notre système d'information, un projet mené en partenariat avec Sopra Stéria. Il assure 80% des gestes métier, ceux des développeurs qui initient les opérations et préparent les comités d'engagement, du responsable de programme dans la gestion de son opération et le pilotage de sa stratégie commerciale, du commercial pour saisir les réservations clients, des responsables chantiers pour piloter

les travaux etc. D'une façon générale, Opéra donne une vision d'ensemble de l'état d'avancement du projet, son suivi financier et permet de partager les informations largement en interne.

C'est pour nous un projet très structurant, nous étions organisés en silos, nous opérons une transition vers une gestion des données de qualité, partagées et transverses à l'ensemble de l'entreprise. Opéra est actuellement en service, nous sommes en phase de déploiement dans nos huit régions. Le projet sera définitivement en place d'ici fin 2018. Il nous permet, comme avec les autres grands projets, de bâtir un Système d'information plus partagé et ouvert au service de toute l'entreprise.



CIO : Justement, après Opéra quels sont les autres grands projets informatiques de Bouygues Immobilier ?

Henri de Chazournes : Ils sont au nombre de trois. D'abord un projet CRM qui couvre à la fois le service client et la partie commerciale. Nous avons choisi une solution, qui a fait ses preuves, de Salesforce. Avec le projet BIM (Building information management) on agit plutôt en précurseur pour tirer toute la profession. Troisième projet, le big data, où nous mettons en oeuvre un datalab pour mieux travailler sur la donnée et identifier les nouveaux produits et les services.

Donc trois projets de Bouygues Immobilier, qui s'appuient sur des ressources et des compétences internes, mais s'accompagnent de partenariats avec des start-ups et des sociétés extérieures. On va d'ailleurs développer l'intégration de techniques extérieures. Par exemple, quand on va avoir besoin de faire des visites virtuelles d'appartements, on peut penser à des spécialistes du jeu vidéo qui connaissent très bien les technologies nécessaires ou bien des spécialistes de l'analyse de la donnée qui nous mettent à disposition des analyses sur des données non disponibles dans l'entreprise.

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

Henri de Chazournes : Par principe, il faut de la proximité et une bonne écoute et intégrer très en amont une approche digitale qui combine la capacité à produire en propre, à s'appuyer sur des offres de type SaaS et sur les opportunités du cloud. Il faut également rester attentif à l'informatique qui est réalisée en dehors du contrôle de la DSI, car les métiers sont très tentés, afin de s'assurer de la cohérence et pérennité dans le temps.

Dans la réalisation de nos projets, l'agilité est nécessaire, pour aider le client interne à définir des solutions dans une logique MVP (de l'anglais minimum viable product, ou produit minimum viable), où l'on part d'une version minimale du produit. L'objectif est de disposer rapidement d'une solution qui est mise en service pour ensuite l'améliorer par itération, au lieu de lancer de but en blanc une version forte et supposée très aboutie et qui aura pris beaucoup plus de temps à réaliser, tester etc.

Qu'est-ce qui a changé pour nous, dans notre rôle ? La DSI est l'endroit où on maîtrise les choix informatiques et la mise en oeuvre des projets dans un contexte de sécurité, de gestion des données personnelles avec Gdpr, et de qualité de service.



La gouvernance a beaucoup évoluée, mais les sollicitations ont également beaucoup changées avec une accélération de la digitalisation. Les métiers sont à la fois plus sollicités et plus demandeurs. Dans cet échange, nous veillons à proposer des solutions adaptées et ne pas faire le « Sicob » des solutions, ne pas avoir cinq solutions utilisées à 20%, mais une utilisée à 80% !

CIO : Quelle est la place de la transformation numérique chez Bouygues Immobilier et le rôle de la DSI ?

Henri de Chazournes : Son importance a été renforcée depuis début 2017 avec la création d'un poste de Directrice générale de la transformation numérique et des ressources humaines sous la responsabilité de Nathalie Watine. Elle pilote tous les projets de transformation, nous sommes en plein dans la mise en oeuvre du CRM, avec un premier déploiement cet été, dans la montée en compétences pour le BIM, puisque 100% des nouvelles opérations seront faites sous BIM. Nous construisons également le datalab, initiions la refonte du SI RH pour transformer l'expérience des collaborateurs mais aussi des candidats. Voilà comment s'organise la DSI pour assurer la transformation digitale.

CIO : Vous l'avez mentionné en vous présentant, vous pilotez également les postes de travail, comment se présente votre stratégie de digital workplace ?

Henri de Chazournes : Nous comptons 1 800 salariés. La quasi-totalité du siège a été refondu (100% d'ici fin 2018) en adoptant le principe du flex office, donc en mettant fin aux bureaux attribués et en proposant des espaces de travail adaptés aux usages et attractifs (table co-working, salle réunions adaptées, espace détente, ...). Et c'est pareil dans nos régions. Nous ne le faisons pas uniquement pour gagner des mètres carrés, mais pour repenser réorganiser nos espaces de travail et répondre à la demande de nos collaborateurs, avec des zones partagées qui laisse une place importante au collaboratif.

Ce projet permet aussi aux collaborateurs de changer leur façon de travailler, ils vont apprendre à travailler différemment. Le digital workplace doit aussi permettre de faire progresser la digitalisation dans l'entreprise. Et comme nous sommes des professionnels de l'immobilier, nous montrerons ainsi que nous appliquons à nous-même ce que nous préconisons : un espace de travail moderne et adapté aux usages.

CIO : Question délicate, comment se présente votre budget ?

Henri de Chazournes : Il est en évolution, nous nous employons à maîtriser les dépenses de run, bien que nous ayons une forte croissance des projets liés à la digitalisation. Ce budget a progressé de l'ordre de 10%.

CIO : Quelle sorte de DSI êtes-vous, comment managez-vous vos équipes ?

Henri de Chazournes : Je suis avant tout dans la proximité des équipes. Je passe du temps à échanger et à partager pour m'assurer que la finalité des projets

et les objectifs sont bien partagés. Il faut également leur donner de l'autonomie et rester à l'écoute pour intégrer leurs propositions. Ceux qui font sont souvent de bon conseil. Je venais d'une grosse DSI dans les télécoms, un secteur qui évolue en permanence, j'ai aussi importé quelques de bonnes pratiques vers Bouygues Immobilier pour faire progresser la DOSI dans son ensemble.

La gouvernance est également un sujet important pour moi, il faut que la DOSI arrive à montrer ce qu'elle sait faire, il ne faut pas opposer les start-ups, l'innovation et ce que fait une DSI. Il faut accélérer ensemble. Ce qu'on demande à la DOSI c'est d'avoir un SI qui évolue pour accompagner la stratégie de l'entreprise et qui soit au meilleur coût, qui fonctionne, qui soit sécurisé. C'est différent des start-ups. Il faut une forme de sollicitude. Souvent on met la DSI sous contrainte budgétaire, ce qui rejaillit sur sa capacité à mener des projets et à anticiper.

CIO : Comment gérer la cybersécurité dans le climat actuel ?

Henri de Chazournes : On fait partie d'un groupe où la cybersécurité est une importante préoccupation et ce, au plus haut niveau. Ensuite, dans les métiers, nous partageons des dispositifs d'alerte collective. On échange entre nous et on investit des budgets importants dans la sécurité des systèmes d'information. La sensibilisation est évidemment au menu, avec par exemple des campagnes de faux phishing et d'explication sur les bons usages.

CIO : Quelle est la place du RGPD chez Bouygues Immobilier, serez-vous prêts ?

Henri de Chazournes : On s'y prépare. Tout ne sera pas terminé, mais bien avancé et de façon significative. La DOSI assure le déploiement du projet et nous avons notre DPO déjà en place.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Didier Barathon, Journaliste

