



# CIO.FOCUS

---

**Mettre la DSI au service  
des métiers et des citoyens**

# EN BREF

Certes, on le répète depuis des années, mais l'IT n'a aucune justification en elle-même. Un investissement en matière d'IT n'a de pertinence que par la valeur générée pour les utilisateurs, qu'il s'agisse des métiers, des clients finaux de l'entreprise ou des citoyens.

Les témoins s'exprimant dans ce CIO.Focus amènent des démonstrations de cette approche par la pertinence.

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

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

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

**Principaux associés :**  
IT Facto et International Data  
Group Inc.

**Président et Directeur de publication :**  
Nicolas Beaumont

**Directeur général :** Nicolas Beaumont

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

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

# SOMMAIRE

## / INTERVIEWS

Pierre Mas (La Mutuelle Générale) :  
« Nous mettons nos efforts sur le service aux métiers » **3**

## / INTERVIEWS

Nejia Lanouar (Ville de Paris) : « La DSI est devenue un service au citoyen en plus d'un support aux métiers » **7**

## / PROJETS

Loïc Bournon (Safran) : « Soutenir des fournisseurs européens ou français fait partie de nos missions »..... **12**

## / BUSINESS

Comment aligner l'IT avec les besoins métiers..... **14**

## / STRATÉGIE

Les 4 secrets des DSI pour générer de la valeur..... **17**



/ INTERVIEWS

## Pierre Mas (La Mutuelle Générale) : « Nous mettons nos efforts sur le service aux métiers »

Pierre Mas, Directeur des Systèmes d'Information de La Mutuelle Générale, met en place une stratégie orientée vers le cloud voire le SaaS, réduisant progressivement tout le on premise. La DSI peut ainsi se consacrer à mieux servir ses deux types de « clients » : les adhérents et les collaborateurs.



Pierre Mas est DSI de La Mutuelle Générale depuis juin 2018.

### CIO : Quelle est l'architecture globale du système d'information de La Mutuelle Générale ?

**Pierre Mas :** Le coeur de notre système d'information repose sur Salesforce (depuis 2011) et Cegedim Active Infinite (depuis 2006). Ce dernier assure la gestion des contrats et nous en avons été le premier client, marque de notre longue relation. Autre SaaS, Salesforce est notre CRM de gestion de la relation adhérent. Il est autant utilisé par les commerciaux que par les gestionnaires de contrats adhérents. Les deux sont dans une chaîne totalement intégrée. Salesforce nous sert ainsi d'interface pour suivre tout le parcours client grâce à son intégration avec Active Infinite. Les courriers entrants numérisés sont en cours d'intégration avec cette chaîne.

La digitalisation ne concerne bien sûr pas que le back-office. Les espaces adhérents et entreprises utilisent la technologie progressive web app (PWA, applications web progressives en français) qui cumulent les avantages des sites web mobiles et des apps sur les smartphones. L'espace adhérent inclut une carte de tiers-payant digitalisée.

L'intégration des différents constituants du SI est permise par une brique d'API management, en l'occurrence celle de Computer Associates [CA Technologies, NDLR]. A terme, nous pourrions ainsi ouvrir notre SI à des partenaires extérieurs mais ce n'est pas encore le cas.

Un axe important pour nos travaux actuels est la data. Il repose beaucoup sur des briques déployées chez AWS, en particulier au service de la direction technique, pour des calculs actuariels.



## CIO : Utilisez-vous beaucoup de SaaS ?

**Pierre Mas :** D'une manière générale, nous avons en effet recours à beaucoup de SaaS. Ainsi, nous utilisons Workday, dont nous avons été les premiers clients « paye » en France, pour toute la gestion administrative du personnel, le self-service des collaborateurs (demandes de congés, etc.), la gestion des entretiens de performance depuis la fin 2018... Les prochaines étapes sont les déploiements de deux modules : la gestion des talents et celle des recrutements.

Autre SaaS, Anaplan nous sert au contrôle de gestion. Nous avons eu une adoption très enthousiaste des collaborateurs. De la même façon, nous avons recours à l'ITSM de Service Now pour gérer tous les incidents et demandes informatiques. Nous l'utilisons aussi pour la gestion de certains process internes comme la gestion des engagements budgétaires [workflow d'approbation de commande, etc. , NDLR]. Notre objectif peut se résumer par : plus de digital, moins de papier.

## CIO : Mais avez-vous des logiciels On Premise ?

**Pierre Mas :** La datavisualisation que nous avons déployée, Qlikview, permet un suivi rapide des indicateurs, ce qui contribue à l'esprit digital du groupe.

Pour l'instant, notre PGI est Oracle Business Suite, on premise. Fin 2018, nous avons fait un appel au marché pour envisager une évolution qui s'amorcerait en fin d'année. Les fonctions supports ont autant besoin que les autres de plates-formes digitales pour permettre aux collaborateurs de se consacrer aux tâches à valeur ajoutée. La migration est faite pour les Ressources Humaines grâce à Workday. La prochaine étape est la fonction finances.

## CIO : Et pour la bureautique ?

**Pierre Mas :** Nous avons opté pour Microsoft Office 365 : tout est en SaaS pour tous. Nous regardons le modèle du DaaS [Desktop as a Service, NDLR] mais l'équation économique n'est, pour l'instant, pas bonne. Nous attendons donc que le marché soit plus mature pour avoir le bon service attendu au bon prix. Il faut, par exemple, que les patches de sécurité soient bien déployés. Nous pourrions aller jusqu'au client léger pour les collaborateurs non-nomades, pour s'épargner une maintenance du poste de travail.

## CIO : Pourquoi ce choix du cloud first voire du cloud à tout prix ?

**Pierre Mas :** Notre objectif est de délivrer le meilleur service possible à nos adhérents et donc de disposer de la plus grande agilité pour en créer de nouveaux ou passer à l'échelle. L'intérêt du SaaS réside justement dans des fonctionnalités directement activables à moindre effort et surtout moindre temps de définition des projets. Notre politique est donc de systématiquement aller d'abord voir ce qui existe en SaaS. Et, aujourd'hui, presque tout existe en SaaS. Nous mettons nos efforts sur le service aux métiers plutôt que sur la maintenance d'infrastructures en ayant ainsi recours largement au SaaS.

## CIO : Est-ce toujours la panacée ?

**Pierre Mas :** Nous avons deux points d'attention. Tout d'abord, bien entendu, le coût. Le SaaS n'est pas toujours le moins cher et les modèles de prix sont parfois complexes. Ensuite, la sécurité reste une grosse question depuis les origines de cette approche mais elle est aujourd'hui bien intégrée. Nous qui manipulons des données de santé, la sécurité est bien entendu un point crucial, nécessaire pour mériter la confiance de nos adhérents.

Nous devons toujours choisir ce qui a le plus d'intérêt pour nos adhérents. Et nous avons une préférence à capitaliser sur les plates-formes déjà déployées.



## CIO : Mais, avec le SaaS, reste-t-il quelque chose à faire pour le DSI ?

**Pierre Mas :** Tout n'est pas déjà fait ! Il faut paramétrer, configurer, sécurisé et intégrer. Mais ce choix nous donne plus de temps pour répondre aux attentes des adhérents comme des collaborateurs.

## CIO : Est-ce que, au quotidien, la collaboration avec les métiers est de ce fait importante ?

**Pierre Mas :** Nous avons une grande complémentarité entre les différents métiers et la DSI. Les directeurs sont dans des bureaux très proches les uns des autres et nos échanges sont naturellement permanents. Créée en 2018, la Direction des Projets et de la Transformation regroupe les demandes et initiatives. Elle peut ainsi prioriser en fonction des apports à nos clients autant internes (collaborateurs, métiers...) qu'externes (adhérents, entreprises...). Le Comité des Projets assure la gouvernance générale et le pilotage des grands projets. Enfin, chaque réunion du Comité Exécutif dédie un temps à du suivi de projet.

## CIO : Et dans un projet tel que l'implémentation de Workday ?

**Pierre Mas :** Le projet est issu du métier et a été fortement porté par lui. La conviction générale au sein de La Mutuelle Générale, l'état d'esprit partagé, est d'aller vers plus de simplification et d'automatisation. Le consensus est toujours, sur ce genre de sujets, rapide à obtenir.

## CIO : L'un de vos projets consiste à intégrer la GED et à y adjoindre le projet DeepDive. De quoi s'agit-il ?

**Pierre Mas :** Quand le courrier entrant arrive au siège, il est digitalisé et OCRisé. DeepDive est une intelligence artificielle de reconnaissance d'images dont les algorithmes visent à améliorer la reconnaissance des documents pour éviter du travail d'opérateur. La reconnaissance a ainsi progressé de 25 % et le temps de process a été divisé par 24. Il y a donc une nette accélération du temps de gestion et donc de délai de rendu du service à nos adhérents.

L'outil reconnaît la nature du document pour l'envoyer à la bonne personne, en le rattachant au bon dossier. Bien sûr, il est toujours possible de modifier ces éléments sur les documents inclus dans le taux d'erreur résiduel.

## CIO : Outre ce dont nous avons déjà parlé, quels sont vos autres grands projets ?

**Pierre Mas :** Il y a une importante transformation en cours liée à l'évolution opérée en 2018 sur l'organisation et les rôles de nos centres de gestion. D'une manière générale, nous voulons éviter au maximum les tâches fastidieuses aux collaborateurs pour qu'ils se concentrent sur des tâches à valeur ajoutée. Une autre évolution, concernant la Direction du Développement et du Marketing, a un fort impact sur le SI : le passage de contrats individuels à des contrats collectifs.

Nous voulons également enrichir notre offre de services en santé. Par exemple, nous sommes en train de tester au siège et nous allons déployer en entreprises des cabines médicales connectées. Les évolutions de la réglementation permettent de mettre en place de nouvelles pratiques. Par ces cabines médicales connectées, les patients dialoguent en vidéo-conférences avec un médecin et des capteurs permettent à celui-ci de réaliser un diagnostic. Par ce type d'évolutions, nous voulons autant que possible simplifier le rendez-vous avec le médecin.

Plus généralement, notre but est d'offrir toujours un meilleur service. Et les nouvelles offres telles que les cabines médicales connectées vont se multiplier. L'expérimentation au siège a eu un certain succès. Elle nous a permis de valider par nous-mêmes que le service que nous envisagions est bien une proposition de valeur.

Enfin, terminons par des sujets plus informatiques. Nous allons mettre en place des référentiels uniques : personnes physiques ou morales, contrats, etc. Le but est de disposer d'une vue à 360° des clients. Nous utiliserons pour cela la solution proposée par Informatica. L'implémentation débutera au deuxième trimestre par une mise en qualité des données, un dédoublonnage, etc. La fin du projet dépendra de la difficulté à mettre en qualité les données.



## A propos de La Mutuelle Générale

A plus de 70 ans, La Mutuelle Générale revendique la troisième place des mutuelles en France. Elle protège 1,4 million de personnes. Avec 2000 collaborateurs, elle génère un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'euros et dispose de plus de 900 millions de fonds propres économiques. Ses deux centres de santé avec 140 praticiens accueillent plus de 80 000 patients par an pour 275 000 visites (optique incluse).

La Mutuelle Générale est issue de la mutuelle des PTT créée en 1945, adoptant son nom actuel en 2000 en proposant des contrats collectifs à tous les types d'entreprises. En 2005, elle s'ouvre aux particuliers en direct et devient une mutuelle interprofessionnelle. Aujourd'hui, la protection individuelle représente 57 % de son chiffre d'affaires et les 43 % restant correspondent à la protection du personnel de plus de 7000 entreprises. En 2017 et en 2018, elle remporte les deux appels d'offres, respectivement, de Orange et de La Poste, pour devenir leurs mutuelles.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

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

/ INTERVIEWS

## Nejia Lanouar (Ville de Paris) : « la DSI est devenue un service au citoyen en plus d'un support aux métiers »

Nejia Lanouar, DSI de la Ville de Paris, doit servir une collectivité aux 300 métiers d'une grande variété. Si la plate-forme open-source Lutèce facilite l'intégration des applicatifs, l'hétérogénéité de l'existant complexifie certaines mutations technologiques telles que le cloud.



Nejia Lanouar est DSI de la Ville de Paris depuis 2012 où elle avait succédé à Jean-Claude Meunier.

### CIO : Comment est organisée la Ville de Paris du point de vue de son IT ?

**Nejia Lanouar :** Depuis 2002, la direction unique de la maîtrise d'oeuvre de tous les applicatifs de la ville est la DSI, à l'exception de ce que nous nommons des « SI industriels ». Il s'agit des SI embarqués dans des process industriels, comme le SI de la gestion des égouts, celui de la signalisation routière, etc. Les SI industriels disposent également en général de leurs propres infrastructures. Les mairies d'arrondissement disposent d'un budget de fonctionnement pour des services de proximité mais le SI est bien central, même si certaines ont quelques applicatifs locaux.

Certains services ont été intégrés à la DSI ultérieurement. Par exemple, le support du poste de travail a été intégré en 2015 avec les 150 agents dédiés. L'assistance informatique repose désormais sur un centre d'appel et trois agences de proximité réparties dans Paris. Désormais, en matière de poste de travail, il y a une politique claire et homogène, quelque soit la direction métier. En tout, la Ville de Paris gère 30 000 postes de travail.

De même, le SI géographique a rejoint la DSI, ce qui nous a permis de mettre en place un référentiel géographique unique et de l'utiliser dans des outils d'alertes en cas de crises (évacuations en cas d'inondations...). Le SIG est aussi un outil précieux d'aide à la décision dans de nombreux domaines.



Par ailleurs, nous avons la chance de disposer d'un réseau qui nous appartient totalement de 700 kilomètres de fibre optique qui permet de relier des milliers d'équipements sur tout le territoire de la ville. Un tel réseau propre nous permet de très importantes économies.

## **CIO : Allez-vous faire évoluer cette infrastructure, par exemple vers du cloud ?**

**Nejia Lanouar :** Une évolution vers le cloud privé est en cours mais elle est compliquée. Notre SI mixe en effet de l'applicatif propre et du progiciel. Surtout, nous devons servir plus de 300 métiers, ce qui suppose d'entretenir un parc de plus de 700 applicatifs. Dans les collectivités, la grande difficulté a toujours été la grande diversité des métiers, qui les distingue tout à fait d'une entreprise qui n'a en général qu'un seul métier, au plus deux ou trois.

Même pour évoluer vers le DevOps, ce point nous pose des difficultés. La notion de « produit » peut parfois être difficile à appréhender chez nous.

## **CIO : Coté applicatifs justement, comment se caractérise votre SI ?**

**Nejia Lanouar :** Tout le spécifique est développé dans la plate-forme open-source Lutèce, avec des règles de développement très strictes, ce qui facilite les évolutions d'infrastructure, par exemple pour passer au cloud ou à une approche DevOps. Pour les progiciels, par contre, nous dépendons des éditeurs.

L'open-source est un choix politique délibéré. Lutèce a ainsi permis de développer rapidement des outils pour répondre à une actualité politique, par exemple le budget participatif, le service « Dans ma rue », la transparence de l'attribution de logements, etc.

Bientôt, au printemps 2019, nous dématérialiserons les autorisations du droit du sol, la partie la plus connue de cette activité concerne les permis de construire et les autorisations connexes. Autre exemple, l'application « Paris Espace Partagé et Solidaire » (pour l'aide sociale) est en cours de démarrage. Il existe de nombreux autres projets sur cette plate-forme.

## **CIO : Comment est organisée la DSI elle-même ? Etes-vous responsables de vos propres marchés publics ?**

**Nejia Lanouar :** Notre organisation est très classique : un service dédié aux infrastructures, un autre au support et un troisième à la transformation et de l'intégration numérique (en charge des projets). En tout, la DSI dispose de 500 agents auxquels s'ajoutent des externes en nombre variable (environ une centaine dans nos locaux et des collaborateurs des sociétés prestataires).

Le service support dispose d'une cellule achats qui est en charge de la préconisation et qui agit en coordination avec la Direction des Finances et des Achats. Dans tous les cas, la DSI reste prescriptrice.

## **CIO : Et côté infrastructures ?**

**Nejia Lanouar :** Nous avons des datacenters propres mais externalisés que nous avons migrés dans un datacenter souverain qui nous appartient totalement et est situé à Paris. Nous sommes en train de travailler sur une amélioration du PRA de celui-ci. Il est envisagé que nous en fassions profiter d'autres services publics avec lesquels nous pourrions le partager.



## **CIO : Le Défenseur des Droits fustige régulièrement la fracture numérique dans l'accès aux droits liée à l'e-administration. En particulier pour une application dédiée à un public en difficulté, comment gérez-vous cette contrainte ?**

**Nejia Lanouar :** Il s'agit là d'une contrainte normale pour une collectivité. Nous avons une obligation d'éviter la fracture numérique. C'est pourquoi nous prévoyons toujours, lorsqu'une démarche est dématérialisée, des agents pour accompagner les publics non-utilisateurs du numérique. Le cas échéant, c'est un agent qui réalisera la démarche en ligne en présence de la personne.

Il faut toujours éviter la rupture de service, la fracture numérique. Mais le numérique peut permettre de vrais plus, comme les chatbots pour répondre 24/7 aux questions des usages. Le premier a été le chatbot Horo (comme horodateur) pour accompagner la réforme du stationnement.

## **CIO : Puisque l'on parle du secteur social, une compétence normalement départementale, qu'ont impliqué en matière d'IT les récentes évolutions du statut de Paris ?**

**Nejia Lanouar :** En effet, Paris a un certain nombre de particularités. Par exemple, Paris n'a pas les pouvoirs de police, attribués à la Préfecture de Police. Mais, depuis un an, certaines compétences ont été transférées à la ville comme la délivrance des titres d'identité. Il y a eu aussi la réforme du stationnement. En tout, ce sont 16 systèmes de la Préfecture de Police qui ont dû être intégrés dans le SI de la ville. Il a fallu doter les agents concernés de terminaux mobiles et mettre en place une équipe support appropriée.

Au 1er janvier 2019, nous avons fusionné la ville et le département. Cela a eu un impact sur les SIRH, SI Finances et 70 applicatifs comme ceux de la sphère sociale. C'est bien sûr une simplification pour la gestion quotidienne. Cette fusion et le changement de nomenclature comptable ont impliqué de lourds travaux.

## **CIO : Vous avez dit que vous étiez maîtrise d'oeuvre centrale mais qui est maîtrise d'ouvrage ?**

**Nejia Lanouar :** Ce sont toujours les métiers qui sont responsables de la maîtrise d'ouvrage. Les élus donnent des directives stratégiques et, ensuite, les directions métiers les mettent en oeuvre. Parfois, pour les petites directions ou dans certains cas particuliers, la DSI fait de l'assistance maîtrise d'ouvrage. Mais le métier demeure toujours le commanditaire, même quand la conduite du projet est confiée à la DSI.

## **CIO : Comment gérez-vous votre plan de travail ?**

**Nejia Lanouar :** Le plan pluri-annuel est en principe sur la durée de la mandature, avec des lignes directrices revues annuellement pour suivre les actualités. Chaque année, nous négocions des contrats de partenariat entre les directions métiers et la DSI pour formaliser leurs attentes à notre égard. Hors urgences, nous ne menons pas de projets au fil de l'eau. Il y a donc annuellement une vingtaine de contrats à signer. Nous gérons ainsi pour chaque année, un plan de travail sur les infrastructures, les supports, les applicatifs, etc.



## CIO : Comment menez-vous la digitalisation de la relation citoyens ?

**Nejia Lanouar** : Le compte usager unique est d'ores et déjà mis en place. Mais tous les systèmes et applications n'y sont pas encore reliés. Si la connexion de bout-en-bout de l'interface citoyen jusqu'au back-office métier n'est pas complète, cela empire presque les choses : les gens s'attendent à avoir un résultat instantané ! Et ils peuvent dès lors être déçus s'il y a un délai parce qu'un agent doit intervenir aux heures ouvrables. Or tout raccorder et faire du bout-en-bout est bien sûr compliqué et nécessite des réorganisations des process.

Lorsqu'un applicatif a été développé sous Lutèce, il n'y a pas de problème et il est facile de l'intégrer à une chaîne complète. Mais, à l'inverse, certains progiciels posent de réels problèmes.

Mais nous proposons des services innovants parfois assez inattendus. Par exemple, de nombreux services peuvent maintenant être payés en ligne, y compris les autorisations de tournage sur l'espace public. Ce projet très inattendu concernait un métier très particulier où l'informatisation était délicate. Il associait plusieurs directions : les affaires culturelles, la voirie, les finances... et des partenaires externes. C'était un petit projet mais très intéressant car il a débouché sur une série de projets relatifs à la gestion des événements sur l'espace public.

## CIO : La digitalisation change-t-elle fondamentalement quelque chose pour vous ?

**Nejia Lanouar** : Aujourd'hui, la criticité des applicatifs a fortement augmenté précisément parce que les services numériques sont directement ouverts aux citoyens. Une panne de back office un vendredi après-midi, avant, se traitait le lundi. Désormais, il faut réparer le week-end. Notre adaptation n'est pas achevée. De même, les pannes sont nettement plus visibles, ce qui nous oblige à une gestion bien plus stricte.

De ce fait, la DSI est devenue une direction au service des usagers en plus d'un support aux métiers. Et la DSI peut recevoir des sollicitations du public, ce qui n'arrivait jamais auparavant.



## CIO : Et concernant les agents ?

**Nejia Lanouar** : Le SIRH est classique mais connaît des projets lourds comme la mise en place de la DUCS [Déclaration Unifiée des Cotisations Sociales]. Emmanuel Grégoire, le premier adjoint actuel, porte politiquement la feuille de route numérique. Sous son impulsion, nous avons développé le télétravail et le travail ubiquitaire avec des terminaux mobiles pour consulter en temps réel les systèmes métiers.

En symétrie du compte unique usager, nous avons un compte agent sur notre intranet. 60 000 agents (dont 30 000 sans PC) peuvent ainsi, sur l'intranet, contacter leur Unité de Gestion Directe [antenne de la DRH par zone géographique], télécharger leurs bulletins de salaire, avec un tableau de suivi des démarches (y compris les demandes de congés).

## CIO : La data est-elle un sujet pour vous ?

**Nejia Lanouar** : Nous disposons d'une plate-forme territoriale capable de recevoir les datas de tous les outils du SI et pour restituer des analyses d'aide à la décision. Jean-Louis Missika, adjoint à la maire de Paris, a impulsé une politique data pour mieux exercer chaque métier.

Pour donner l'exemple, nous avons commencé par l'analyse de logs pour la prévention d'incidents, notamment en analysant les faisceaux de répétitions d'incidents, pour le taux d'usage des licences de logiciels (notamment pour vérifier la pertinence des investissements)...

Puis nous avons commencé à recevoir des sollicitations de métiers comme la supervision des centaines de centres thermiques [chaufferies de bâtiments] qui remontent les signaux des capteurs de température.

Nous réfléchissons actuellement à ce que l'IA pourrait nous apporter en dehors des chatbots.

D'une manière générale, il ne s'agit pas de foncer tête baissée sur des technologies mais d'amener une amélioration aux services publics rendus. Pour cela, nous devons bien sûr opérer une veille car des usages peuvent apparaître. En symétrie du compte unique usager, nous avons un compte agent sur notre intranet. 60 000 agents (dont 30 000 sans PC) peuvent ainsi, sur l'intranet, contacter leur Unité de Gestion Directe [antenne de la DRH par zone géographique], télécharger leurs bulletins de salaire, avec un tableau de suivi des démarches (y compris les demandes de congés).



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

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



/ PROJETS

## Loïc Bournon (Safran) : « Soutenir des fournisseurs européens ou français fait partie de nos missions »

**Le groupe Safran a choisi de déployer Qwant comme moteur de recherche par défaut dans le cadre d'une politique en faveur de l'innovation européenne. Ce déploiement a aussi été l'occasion d'une campagne de mobilisation en faveur des données personnelles.**



*Loïc Bournon, DSI groupe de Safran, a choisi de déployer Qwant comme moteur de recherche par défaut pour l'ensemble du groupe.*

Quoi de plus banal ? Ouvrir un navigateur et lancer une recherche. La plupart du temps, un moteur est programmé par défaut, en général américain et ne respectant pas vraiment l'intimité des utilisateurs, modèle économique oblige. Pour l'équipementier et motoriste aéronautique et spatial Safran, opérant pour le civil comme pour le militaire, cette situation n'était pas satisfaisante. Le groupe a donc choisi de déployer mondialement le moteur de recherche Qwant comme moteur par défaut, sans, pour l'instant, bloquer les autres moteurs.

Présent mondialement, le groupe Safran dispose d'une DSI centrale qui délivre tous les services communs pour toutes les filiales. Chaque filiale a cependant une DSI propre pour traiter des besoins spécifiques de chacune. En tout, les DSI représentent environ 1400 personnes. La bureautique et le poste de travail, en dehors de quelques cas particuliers pour certains métiers, relèvent de la DSI centrale. Celle-ci réalise donc les masters de la plupart des postes de travail, comprenant les paramétrages par défaut des outils bureautiques.

## Respecter les données personnelles

Mais pourquoi la DSI groupe se préoccupe-t-elle d'un sujet aussi trivial ? « Nous étions à la recherche d'une solution respectant notre réglementation européenne, notamment en matière de propriété intellectuelle et de données personnelles » indique Loïc Bournon, DSI groupe de Safran. Le groupe industriel en a profité pour communiquer en interne largement sur la protection des données personnelles et l'enjeu du RGPD. Loïc Bournon relève : « une des difficultés dans un grand groupe international est de garantir le respect des différentes réglementations locales. Nous avons développé une solution open-source pour nous y aider. »

Par ailleurs, Safran voulait s'assurer que les usages opérés des données seraient éthiques. « Qwant nous satisfait de ce point de vue, en plus d'être nativement multilingue et déployable mondialement » pointe Loïc Bournon. Avant le déploiement, Safran avait tout de même vérifié qu'il n'y avait aucune différence sensible dans la qualité des référencement sur les recherches professionnelles entre les différents moteurs de recherche disponibles. Le choix de Qwant rentre aussi dans une politique défendue par le Cigref de promouvoir des solutions alternatives.



## Promouvoir l'innovation européenne

« Cela fait partie de nos missions de chercher des solutions dans notre écosystème de proximité au lieu de grands produits bien connus » plaide Loïc Bournon. Comme Safran est un groupe mondial, une solution française et européenne est ainsi diffusée mondialement, promouvant la technologie européenne. Loïc Bournon juge : « il y a des fournisseurs européens ou français à soutenir, avec une performance au moins égale et un coût au plus similaire à des acteurs mondialisés. »

Cette technologie a depuis séduit d'autres clients, dont Heathrow. « *London City est une entreprise de taille moyenne, grâce à cela nous pouvons adopter la technologie avec une relative facilité* », déclare Alison Fitzgerald, COO de l'aéroport de London City. « *Nous sommes situés à proximité de l'une des communautés technologiques les plus prospères d'Europe. Les talents pour trouver de nouvelles idées sont à notre porte* ».



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

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



/ BUSINESS

## Comment aligner l'IT avec les besoins métiers

**Le lien entre les DSI et les métiers a évolué avec le temps. A travers la transformation numérique, les métiers ont des exigences spécifiques auxquelles les responsables informatiques doivent répondre. Chaque DSI a sa petite recette pour cela comme le montre nos confrères de CIO UK.**



*Neil Crockett, CDO de Rolls Royce, a visité les usines de fabrication des moteurs pour anticiper les besoins métiers. (Crédit Photo : Rolls Royce)*

DSI et métiers, un couple aux relations tumultueuses. Le premier était souvent perçu comme le sachant et pas assez réactif sur les demandes. Les seconds étaient considérés comme trop exigeants et ne connaissant pas les besoins. Ce temps est révolu et les deux entités doivent collaborer pour produire de la valeur. Comment les DSI arrivent à aligner l'IT en fonction des besoins métiers ? CIO UK a demandé à plusieurs responsables IT leur recette.

### **Aller la rencontre des métiers**

John Sullivan, DSI de Virgin Trains, s'enquiert des besoins de l'entreprise en passant une journée par mois dans les stations desservies par la société. Il parle avec les employés de leur travail. « Il n'y a pas d'ordre du jour particulier, cela se déroule dans une bonne ambiance et les discussions sont bonnes ». Il ajoute, « nous avons d'excellents salariés sur le terrain et grâce à cet engagement, ils nous remontent leurs besoins. En s'impliquant et en contribuant aux projets, ils en facilitent l'adoption ».

## Des expériences métiers en complément de l'IT

Le CISO du cabinet d'avocat Fresfields, Mark Walmsley, s'appuie sa propre expérience en tant que diplômé en droit pour comprendre le « Magic Circle » (expression qualifiant les cinq plus prestigieux cabinets d'avocat londoniens) et communiquer avec les avocats.

« Personnellement, je pense que le rôle d'un CISO uniquement technique est en train de mourir », avoue-t-il. Il poursuit en expliquant, « un CISO s'implique dans la gestion du risque, c'est-à-dire la capacité à les identifier, les analyser et proposer des options au conseil d'administration. De ce fait, vous devenez de plus en plus un conseiller de confiance ». Pour Mark Walmsley, « avoir un passé en dehors de l'IT ou au moins une expérience va devenir de plus en plus important ».

## Des solutions technologiques adaptées

Nick Burton, DSI et en charge du digital de Belron (maison-mère de Carglass), s'assure que les technologies déployées répondent aux besoins de l'entreprise en se concentrant sur la solution plutôt que sur le fournisseur. Cette approche a guidé le choix de trois start-ups retenus en 2018 par l'accélérateur de Belron : Soft Edge, éditeur d'une application mobile capable de détecter les dommages causés par la grêle grâce à une analyse d'image via l'IA ; Bonobos analyse les enregistrements des appels téléphoniques des clients et RightIndem, un système qui aide les assureurs à prendre des décisions rapides suite aux réclamations des clients. « Nous n'avons pas choisi ces sociétés à cause de l'IA. Ils ont été choisis à cause de la solution et il se trouve que le machine learning est à la base de leur produit ».

## Anticiper les besoins métiers

Pour comprendre le fonctionnement de Rolls-Royce, Neil Crockett, CDO de l'entreprise, s'est rendu peu de temps après son arrivée dans une usine de Singapour. Il a observé les chaînes d'assemblage des réacteurs propulsant les airbus et a appris comment ils résistaient à des températures et à des pressions importantes. La complexité et les coûts des moteurs font que le modèle économique de Rolls-Royce repose sur des contrats de service à long terme.



Il existe donc un énorme potentiel pour l'analyse prédictive. « 97% des pannes détectées sur nos moteurs sont automatiquement prédites », constate Neil Crockett. Ce résultat impacte l'ensemble de la chaîne de valeur, « nous avons réduit les perturbations de nos clients de 40% sur les 13 dernières années et les charges de maintenance ont été baissées de 30% depuis 2012 ».

## Une équipe IT aux profils variés

Le DSI de Centrica (entreprise du secteur énergétique), Mike Young, a intégré au sein de son équipe des profils variés pouvant apporter leur expertise sur les technologies développées. Le groupe actuel comprend un ancien membre des opérations clients et un ancien ingénieur de terrain. « Ce groupe est doté d'un certain pragmatisme, d'intelligence et de ruse. Vous obtenez ainsi un ensemble complet fonctionnant bien quand il y a des problèmes à résoudre », souligne le dirigeant. Pour lui, « si des personnes veulent continuer à faire partie de l'histoire de Centrica et qu'ils ont l'aptitude et la volonté de s'adapter à des mécanismes de planification et de développement, l'entreprise les accompagnera dans cette démarche. Il s'agit juste d'un changement d'état d'esprit », conclut Mike Young.

## Consacrer du temps aux métiers

Le directeur IT du FC Arsenal, Hywel Sloman, consacre une partie de sa semaine à des entretiens avec la direction et les responsables des divisions métiers. « Je peux ainsi comprendre leurs besoins ou leurs problèmes pour élaborer des solutions », précise-t-il. Dans ses missions, il cite l'exemple spécifique « de mieux faire comprendre la protection des données et l'impact pour le cloud. Pour ce faire, j'ai travaillé à tous les niveaux, depuis le PDG pour décider le niveau de priorité à accorder à cette problématique, jusqu'à la formation de mon équipe sur cette réglementation et sur l'impact au quotidien pour les utilisateurs ». Il constate néanmoins, « dans les domaines où la technologie est moins présente, cela demande plus de temps et des relations plus étroites ».



## Fixer un cadre de travail agile

James Munson, directeur des services digitaux et technologiques de la DVSA (Driver and Vehicle Standards Agency), a créé un backlog de produit pour des services essentiels comme les examens du permis de conduire. Le backlog produit est, dans la méthode Agile, la liste des fonctionnalités attendues pour un produit. Le dirigeant précise, « tous les trois mois, la direction, les chefs de projets et les responsables de service se réunissent pour examiner ses backlogs, ce qui a bougé, ce qui n'a pas changé et ce qui a abouti plus rapidement et voir les évolutions nécessaires dans les trois, six ou neuf prochains mois en fonction de la définition des priorités ».



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

**Thomas Macaulay / CIO UK**

(traduit et adapté par Jacques Cheminat)





/ STRATÉGIE

## Les 4 secrets des DSI pour générer de la valeur

Longtemps considérée comme un centre de coût, la DSI veut maintenant participer à la génération de valeur. Nos confrères de CIO.com ont interrogé des responsables IT pour connaître leurs secrets pour créer des offres monétisables.



Bernie Gracy, CIO d'Agero mise sur son expertise et sur la découverte de nouvelles opportunités commerciales pour générer de la valeur. (Crédit Photo: CIO)

Portés par la transformation numérique et l'innovation, les DSI veulent s'imposer dans la création de valeur. Nos confrères de CIO.com ont interrogé des responsables IT pour connaître leurs recettes pour développer des services à valeur ajoutée.

### 1. Chercher des opportunités commerciales

Au sein de la société d'assurance automobile Agero, les responsables métiers sont sollicités pour trouver des synergies entre les produits et l'IT. On ne s'étonnera donc pas qu'à la mi-2018, Bernie Gracy, DSI d'Agero se voit confier cette stratégie de création de valeur. Pour expliquer cette attribution, il pense que sa capacité à raccourcir les cycles de développement et éliminer les obstacles, tout en réduisant les coûts et stimuler la croissance du chiffre d'affaires, ont joué en sa faveur. Aujourd'hui, il réfléchit à d'autres opportunités en matière de cross-selling et de stratégie « land and expand » (intégrer et déployer) au sein de clients de l'entreprise. En sachant que « le client est la seule source d'autorité morale », insiste Bernie Gracy.

## 2. Détecter les besoins clients

Chez MRE Consulting, Stephen Webster, directeur technique de MRE Consulting, dirige un pôle chargé de la création de valeur qui doit prendre de l'ampleur en 2019. L'entreprise, spécialisée dans l'intégration de systèmes pour les organisations du secteur de l'énergie, a créé une application qui suit et gère les PC et les smartphones pour employés de terrain. Avec le succès, MRE qui héberge l'application sur Azure, a décidé de céder le droit d'usage de l'outil via son pôle services nommé Audix Insights.

MRE Consulting était à la recherche de revenus supplémentaires. Sous l'impulsion de Stephen Webster, CTO de MRE Consulting, l'entreprise a créé une application baptisée MRTES ERCOT Listener et à l'attention des clients du gestionnaire d'électricité du Texas (The Electric Reliability Council of Texas, ERCOT). Elle offre aux professionnels la capacité de réaliser des rapports personnalisés et d'extraire la valeur d'une centaine de notifications quotidiennes publiées par le gestionnaire. Un autre service a été développé, le NFX Hub en partenariat avec Nasdaq Futures. Il traite automatiquement les transactions NFX sur les plateformes de trading de matières premières et de gestion des risques. Un outil utile pour les traders sans qu'ils n'aient besoin de le développer en interne. Une expérience validée par Stephen Webster, « nous comprenons maintenant ce que nous pouvons faire pour créer des revenus pour l'entreprise ».

## 3. Une expérience du marketing produit

Paul Scorza est DSI de RBS (Retail Business Systems), filiale support d'Ahold Delhaize exploitant de différentes chaînes de supermarchés aux Etats-Unis (Stop & Shop, Giant,...). Il se concentre aussi sur la création de valeur. Dans ce cadre, il souhaite vendre l'application ScanIt de RBS donnant aux acheteurs la possibilité de scanner et de payer leurs achats depuis leur smartphone dans une file dédiée. Cette application s'adresse aux entreprises agro-alimentaires, mais convient à d'autres secteurs. Elle est actuellement en test dans certaines enseignes du groupe.



Paul Scorza y croit et met en avant ses 32 ans d'expérience dans la gestion de produit au sein d'IBM pour monétiser des services. « Je sais ce qu'il faut pour construire un logiciel, le vendre et en assurer le support », précise le DSI. Il insiste que le point le plus délicat dans cette aventure est la maintenance du produit après sa mise sur le marché.

## 4. Une collaboration avec les métiers

Holman Enterprises est un gestionnaire de flotte et propose d'autres services à destination des propriétaires d'automobiles. L'entreprise élabore et vend des logiciels pour aider les clients à gérer leur véhicule. L'émergence du covoiturage, la montée en puissance des stratégies API et de plateformes offrent de nouvelles opportunités commerciales, constate Steve Haindl, DSI de la société. En 2017, Holman s'est associé à Cox Automotive sur Flexdrive, une plateforme d'abonnement à des véhicules au mois (différents de la location et de la vente de voitures). Les conducteurs utilisant les services de covoiturage comme Uber ou Lyft peuvent souscrire à un abonnement à une voiture (comprenant l'assurance, l'assistance, la maintenance) via une application mobile en quelques minutes, précise Steve Haindl.

Son équipe IT a travaillé avec le marketing et le commerce pour élaborer cette offre. « Nous sommes une entreprise axée sur la collaboration et notre culture est d'avoir un esprit d'équipe », constate le DSI. Il ajoute l'intérêt d'avoir des gens d'expérience dans ce projet avec des salariés présents depuis plus de 20 ans dans l'entreprise.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

**Clint Boulton / CIO.com**

(traduit et adapté par Jacques Cheminat)