

Février 2017

Le DSI doit évoluer comme son entreprise



En bref

La transformation s'applique non seulement à l'entreprise, non seulement à ses directions et notamment à la direction des systèmes d'information mais aussi au DSI lui-même. Il doit changer, évoluer, notamment lorsque le périmètre de ses fonctions évolue. Et le coaching peut être un moyen de réussir cette évolution.

La réorganisation de l'entreprise, comme chez Total, la focalisation sur les clients, comme chez Air France, la transformation des modes de travail, comme à la Société Générale, ou même le Big Bang des infrastructures comme à La Poste : voilà d'autres transformations manifestes d'entreprises où la DSI a été un acteur fondamental.

Sommaire

Stratégie

Le coaching, du sur-mesure pour des DSI en quête d'évolutions

Projets

Jean-Christophe Lalanne (Air France) : « Le parcours client, priorité n°1 de la DSI »

Stratégie

Frédéric Gimenez (Total) : « la mise en place de synergies nous a fait gagner plus de 10 % de notre budget »

Management

Société Générale : travailler à l'ère numérique

Projets

La branche courriers-colis de La Poste développe son projet PaaS et IaaS

coaching interne a ses adeptes et l'expérience pour lui. Il se fait pour les embauches et pendant une période plus ou moins longue, c'est le parcours d'intégration. Idem pour certains changements de postes ou pour l'intégration de sociétés rachetées. Le coaching est alors un moyen d'individualiser les transitions et d'éviter les pertes d'effectifs, un cauchemar dans les acquisitions d'entreprises... à moins qu'il ne soit recherché. Le coaching englobe donc plusieurs notions qui n'ont rien à voir entre elles.

Le coaching par des recruteurs

Le coaching externe est d'un autre acabit. Il est le fait de grands cabinets d'audit ou de conseil qui en font sans le dire ou de cabinets de recrutements qui suivent précieusement les profils « approchés ». Un DSI est-il en difficulté, il se confie à celui qui l'a placé. Obtient-il une promotion, une évolution, s'il en a fait part, le cabinet pourra lui conseiller des profils adaptés pour le suivre et conforter son assise. Inversement, s'il est « viré », et ces derniers temps c'est rapide et brutal chez les DSI, le cabinet de recrutement va accompagner son DSI dans cette autre transition, discuter avec lui et rendre plus objectifs et moins amers les raisons du départ. Un repreneur ou un jeune héritier a éjecté tout le Comex ? Rien de grave.

Inversement, si la stratégie proposée à échoué ou rendu un résultat trop tardif, trop partiel, c'est alerte rouge. Tout le milieu peut être au courant ou bruisse de rumeurs. Le cabinet de recrutement va « coacher » le DSI, le faire parler, pour lui faire comprendre ce qui n'a pas fonctionné, et le remettre en selle, lui trouver un autre poste, le placer dans une entreprise où il a ses entrées.

A côté des cabinets de recrutement, interviennent les grands du conseil. En principe, ils aident à développer les projets, mais de plus en plus, ils vont pour cela analyser la position du DSI et déterminer comment il pourrait peser davantage dans les décisions. Selon Philippe Limantour, Chief Innovation Officer chez EY, « *le coaching en lui-même est une demande intéressante, celle d'un binôme coach / DSI à part entière. On n'est plus dans le cadre de la politique de services, on est aux côtés du DSI pour l'accompagner. Il s'agit de piloter la DSI avec un certain nombre d'échanges. On prend du recul, ensemble, comme le DSI fait face à de nombreux changements, c'est une autre raison pour l'accompagner* ».

Le DSI doit dompter le changement

« Ce que le DSI a l'habitude de réaliser en un an, ne se fera plus dans ce délai, mais en six mois » explique Philippe Limantour, « *ils sont dans un monde où l'accélération du temps domine, la loi de Moore repose sur le doublement de la capacité de calcul tous les dix-huit mois, maintenant c'est le cas pour tout ce qui concerne la DSI* ». Cette accélération se retrouve aussi avec l'arrivée de start-ups qui viennent bousculer les entreprises, portées par des technologies et de nouvelles habitudes, comme le DevOps et l'agilité. Une accélération que les directions métiers ont souvent pris en compte, elles ont pris un temps d'avance. « *Le rééquilibrage technique entre DSI et directions métiers, qui n'a jamais été simple est un autre sujet possible pour les coachs* ».

L'analyse est claire, l'environnement du DSI interne ou externe est bouleversé, mais le DSI n'a pas eu les moyens de prendre en compte toutes les données nouvelles, faute d'un recul suffisant, c'est le coach qui va le lui apporter. Que ce coach le soit à plein temps, en tant que tel, ou exerce cet accompagnement en plus de conseils en technologies et en management d'équipes. Il faut beaucoup de poids aujourd'hui pour être DSI, faire passer des projets avec un calendrier règlementaire alourdi, des

pressions budgétaires incessantes. Le consultant va jouer ce rôle d'interlocuteur indépendant dont le DSI a besoin pour évoluer et s'imposer.

Le DSI d'hier était installé, le DSI d'aujourd'hui est sur un siège plus instable. Une raison de plus d'envisager de se faire coacher, pour dégager, dans cette période d'instabilité, des éléments plus personnels de valorisation et donc d'évolution. Et si le coaching était une chance pour le DSI ? Un moyen d'être plus autonome, de jouer enfin sa carte dans la transformation de l'entreprise ? Depuis des années, il est montré du doigt, c'est un peu lui le coupable. L'homme qui dit toujours « non », faute de budget et de soutien au Comex. Les choses changent, hier contourné, le DSI est au centre, au soutien de la transformation digitale, garant de tous les supports, par exemple en sécurité ou en infrastructures.

Le DSI a intérêt à passer par un tiers

« Le métier de DSI n'est pas facile, j'en ai côtoyé plusieurs, la transformation numérique est la cause de beaucoup de tensions, nous explique Jean-Paul Andribet du cabinet Transilience. Un ancien directeur de projet SAP chez Capgemini qui a suivi une formation à l'Académie du coaching pour embrasser sa nouvelle carrière. Pour lui, « le coaching est un plus par rapport à la formation, permettant de prendre du recul sur ses pratiques ou de s'améliorer, c'est le gros avantage de passer par un tiers. De plus en plus les DSI veulent aller au-delà de leurs compétences techniques de base, ils ont besoin de plus en plus de qualités de leadership, y compris vis-à-vis de leur comité de direction ».

Le coach ne manque pas de points de vigilance vis-à-vis des DSI. Jean-Paul Andribet en cite trois. D'abord, l'opérationnel qui domine son quotidien. Il faut que le SI tourne, le souci est constant, les contraintes fortes avec du 24/24. Le métier devient de plus en plus difficile par rapport à ce qu'il recouvrait trente ans en arrière. Avant, le DSI était bien identifié dans l'entreprise, aujourd'hui, il doit se montrer plus ouvert. Deuxième raison de se faire coacher, le fait de vivre avec les métiers, utilisant des solutions en cloud qui tournent directement sans passer par la DSI. Il faut être de plus en plus proactif et ne plus être un frein aux nouveaux services. Troisième et dernier point, *« le DSI doit être un visionnaire, permettre de dessiner l'architecture des années à venir, finie l'époque du grand schéma directeur, aujourd'hui, il faut que ça tourne et dans ce but, garantir l'évolution de toutes les briques technologiques ».*

Sur tous ces points le DSI a besoin d'un coach. *« En fait, il est prisonnier d'un jeu de dupe, on lui confirme ses missions et dans le même temps on le tacle » souligne Jean-Paul Andribet. « C'est là qu'intervient le coach. Le DSI est resté trop technique, il n'est pas assez extraverti, manque d'affirmation de soi, pour valoriser sa direction. Je crois même qu'il doit accepter l'incertitude et, au plan personnel, jouer sur son intelligence émotionnelle pas que sur son cerveau ».*

Sur le même sujet

- 28 Avril 2016 : [Mieux que le coaching, le mentorat des DSI !](#)

- 21 Janvier 2015 : [Aider un nouveau DSI à prendre sa fonction grâce au mentorat.](#)

Jean-Christophe Lalanne (Air France) : « Le parcours client, priorité n°1 de la DSI »



(c) Alexia Perchant

Le budget de la DSI d'Air France, dirigée par Jean-Christophe Lalanne, augmente de 2% en 2017

Un DSI Groupe comme Jean-Christophe Lalanne, vice-président exécutif et CIO d'Air France KLM, se préoccupe avant tout du parcours de ses clients en bâtissant une plateforme de vision à 360°.

CIO : Comment la DSI répond aux demandes internes des métiers ? Qu'est-ce qui a changé, qu'est-ce qui va changer dans ce traitement des demandes internes ?

Jean-Christophe Lalanne : Un élément me paraît très clair, aujourd'hui les membres du Comex et tous les partenaires métiers ont intégré le digital et savent ce qu'ils peuvent en attendre. Nous ne sommes plus considérés comme un centre de coûts, même si ces coûts restent importants. Beaucoup plus de complexité ou d'alliances objectives s'installent entre la DSI et ses clients internes. Je ressens la complémentarité et le besoin de travailler ensemble.

L'IT est devenu un point de stabilité et de référence. Il doit se montrer plus ouvert, accepter l'interactivité et faire preuve de pédagogie. Nous sommes les premiers partenaires, et de vrais partenaires, pour les autres directions. J'ai l'habitude de siéger au Comex, depuis cinq ans. Autrefois, j'avais dix ennemis potentiels, aujourd'hui, j'ai dix sponsors, et ils le sont tellement que je sens la différence.



CIO :

On a beaucoup parlé de relations tendues entre les DSI et les directions marketing, quelle est votre analyse ?

Jean-Christophe Lalanne : Les relations avec la direction marketing ne posent pas de problème particulier. Je ne parle pas d'affrontement, même s'il peut y avoir des incompréhensions, et aussi une volonté d'aller plus loin, plus vite, de manière plus innovante. Tous les efforts sont intéressants. Et nous, à l'IT, nous sommes pleinement d'accord. Les méthodes évoluent, en particulier avec l'arrivée des méthodes agiles.

A l'IT, nous avons aussi une autre perspective, celle de garantir le fonctionnement et la performance opérationnelle. Nous devons aussi tenir compte de nos 30 ans d'expérience dans le service aux métiers. Je prends un exemple : celui du cloud. Avons-nous une possibilité d'affrontement ? L'IT veillera à la mise en oeuvre du cloud avec prudence, sans vouloir le ralentir. Le marketing lui, il s'en moque, il veut que ce soit rapide et efficace, c'est tout.



Vous parlez de précautions à prendre pour aller vers le cloud. Pouvez-vous préciser ?

Jean-Christophe Lalanne : Pour moi, en matière de cloud computing, les précautions à prendre portent d'abord sur l'ouverture. D'un côté, nous devons repenser l'architecture des données clients et interopérer avec les données ATI [normes internationales de transport] sans recréer une base de données. Nous devons aussi veiller à l'aspect économique et à la sécurité. Et il nous appartient de gérer les partenaires et l'existant. Aujourd'hui, avec mes grands partenaires métiers, je vois beaucoup de demandes émerger en matière de cloud computing. Elles sont plus courtes, avec un budget limité. Mais ce qui est déterminant, c'est l'architecture et ce qu'on intègre en termes de cloud dans cette architecture. Cela ne peut pas être l'inverse : l'intégration de notre architecture dans le cloud. Autres aspects déterminants, les coûts récurrents et la sécurité des données.

Actuellement nous travaillons sur plusieurs sujets cloud. Un CRM qui soit à la fois en SaaS et on premise. Nous aimons les fournisseurs qui nous laissent le choix du on premise. On regarde aussi le PaaS privé ou public et l'hybride. Petit à petit, différents services vont passer en cloud, qu'ils soient techniques ou situés à la direction, les RH ou les achats. Nous utilisons plusieurs plateformes. On teste Amazon Web Services et Azure.

Nous sommes suivis par l'ANSSI et nous ne ferons pas n'importe quoi. Par exemple nous suivons de près Office 365. Et il n'est pas question que les données clients se retrouvent n'importe où. Chez nous, sont hébergés le *revenue management*, la préconisation, le dynamic pricing, des éléments clés de la relation client.

Ma conviction, c'est qu'une plus grande maturité des fournisseurs comme des clients s'installe. A terme, les grands DSI comme les métiers auront une part en propre dans les datacenters.



Quelles sont vos priorités d'investissements pour 2017 ?

Jean-Christophe Lalanne : Nous avons notre propre cloud avec trois datacenters doublés, qui fonctionnent en temps réel. On travaille à les remodeler, pour en faire un datacenter virtuel unique. Nos trois plateformes sont dupliquées à 10 km en actif / passif et interopérables à haut débit. Air France KLM refait également ses datacenters sur un plan physique, pour qu'ils puissent fonctionner en H24, 7/7 et donc à flux tendus. Ils vont atteindre le niveau Tier 3 ou 4.

Concernant les plateformes, nous sommes très Linux et Windows. Le but est de sortir nos plateformes historiques sur mainframes, en travaillant avec IBM pour une meilleure montée en charge. Nous avons aussi une stratégie de PaaS privé -je ne peux pas donner de nom de fournisseur- et on regarde le PaaS sur cloud privé pour les besoins corporate. C'est à la fois complexe et stratégique.



« Le parcours client est pour nous le système majeur. »

Quelle est la place du parcours client dans les réflexions du DSI d'Air France KLM ?

Jean-Christophe Lalanne : Le parcours client est pour nous un système majeur. J'y suis totalement consacré ! C'est notre priorité n°1, devant l'efficacité opérationnelle et la réduction des coûts. L'objectif est d'être au meilleur niveau d'excellence possible. On peut refaire tous les projets d'investissements, le but c'est toujours l'excellence. La performance opérationnelle permet d'être au niveau des meilleurs, d'engager notre transformation sur nos deux grands hubs d'Amsterdam et de Charles de Gaulle. Ces projets sont très complexes et très industrialisés.

On mobilise tous les moyens digitaux et d'organisation pour être au niveau des meilleurs, obtenir par exemple un taux de retard des avions plus faible. Nous sommes attentifs à tous les points de la relation client : salons, salles d'embarquements, centres d'appel, réseaux sociaux, bornes dans les aéroports. L'idée est que tous ces capteurs donnent de l'information et permettent de restituer un maximum de possibilités pour optimiser les voyages.

Nous allons aussi vers une customisation réelle, une plus grande dynamique dans la relation client. une proposition exclusive par client. C'est notre objectif de performance commerciale. Celle qui nous amène à gérer toutes les « next best action », celles qui suivent le contact émis par le client. Pour cela, il faut de l'innovation, du digital, des solutions du marché et fédérer.

L'évolution du marché de l'aérien est une autre raison très forte. Les connexions client

se font sur de multiples canaux. Et nos ventes passent par Internet à 35%, mais le reste provient de multiples acteurs, comme les agences de voyage, SNCF.com ou des pure players. Nous devons veiller à ces « new distribution capabilities » et innover. Par exemple par la robotisation de la prise de bagage et davantage de self services. Fin 2017, nous déployons 45 000 tablettes auprès de tous les agents opérationnels, navigants ou commerciaux.

Nous allons vers le client, là où il se trouve, pour faciliter son voyage et ses démarches, améliorer aussi la relation client à bord, par le digital. En fait, dès qu'un client réfléchit à son voyage, quel qu'en soit le canal, nous devons le suivre. C'est le « customer street system ».



« Dès qu'un client réfléchit à son voyage, quel qu'en soit le canal, nous devons le suivre. »

Comment fait la DSI ?

Jean-Christophe Lalanne : Nous avons une plateforme à 360° de vision du client. On doit savoir en dix secondes où le client a exprimé un mécontentement ou une demande, quel que soit le moyen et le lieu où il les a formulés. Cette plateforme s'appuie sur nos back ends, ceux du legacy, qui sont neufs. On a refait, lors de la fusion Air France et KLM, plusieurs parties du SI : enregistreur et revenue accounting, par exemples. La fidélisation est en cours de refonte et on travaille aussi avec Amadeus. C'est sur ce socle qu'on bâtit la partie données clients. Imaginez un client qui exprime une insatisfaction sur Facebook, elle doit se retrouver interconnectée avec la base

clients, donc notre architecture. Nous sommes aussi très attentifs à tous les indicateurs de satisfaction client. Par exemple, notre app AirFrance obtient 4 à 5 étoiles sur l'AppStore. Le Net promoter score [*Différence entre le taux de consommateurs recommandant un produit et ceux s'y refusant, NDLR*], lui, est très bas. Il mesure la satisfaction du client dans la mesure où celui-ci va recommander le produit ou le service. Celui d'AirFrance se situe à -10. On y travaille, en visant la note « 50 ». On en est très loin.

N'oublions pas que le parcours client, s'il est majeur pour nous, se fait dans un métier où, par nature, existent des disruptions : les pannes, la météo, les grèves. On passe notre temps à gérer ces alinéas. Si on les gère bien, on passe le Net promoter score à +20.



CIO : Vous travaillez beaucoup la relation client et l'efficacité opérationnelle, comment les conjuguer aux contraintes budgétaires ? Et quel est votre budget ?

Jean-Christophe Lalanne : Air France KLM est comme toutes les entreprises. La réduction des coûts se retrouve dans notre perception de l'investissement. Le cours de l'action en dépend. L'IT est engagé dans cette réduction par sa recherche de performance opérationnelle qui s'accroît d'année en année.

Stratégie

Frédéric Gimenez (Total) : « la mise en place de synergies nous a fait gagner plus de 10 % de notre budget »



(c) Bruno Levy

Frédéric Gimenez, DSI groupe de Total, demeure le garant de la gouvernance globale de l'IT au niveau groupe.

Frédéric Gimenez, DSI groupe de Total, pilote aujourd'hui une IT réorganisée après la création d'une branche dédiée aux services transverses, Total Global Services (TGS). L'IT des branches a été recentrée sur les activités coeur de métier. La cohérence de l'ensemble est garantie par le DSI groupe.

CIO : Dans quel contexte initial est venue s'inscrire la réorganisation devenue effective au 1er janvier 2017 ?

Frédéric Gimenez : Il y a eu un long cheminement. Traditionnellement, le SI du groupe était lié à notre organisation par branches métiers. Les *DSI branches* géraient donc presque tout. La DSI groupe s'occupait du *régalien* (sécurité...) ou de quelques services mutualisés (comme les télécoms).

En 2008, nous avons créé un socle de poste de travail unique mais celui-ci était bien opéré par chaque DSI branche. Il était donc plus facile de passer un applicatif d'une branche à l'autre mais la gestion quotidienne restait différenciée.

En 2014, la chute du prix du baril de pétrole nous a obligés à optimiser nos coûts. Nous avons simultanément repéré de nombreuses opportunités de synergies. Nous avons donc proposé de créer *Total Global Services* (TGS), pour mutualiser les activités IT partagées au sein du groupe. Au départ, il s'agissait d'activités déjà transverses comme le poste de travail, le support, les télécoms... Nous avons alors observé son fonctionnement et nous avons constaté que les synergies voulues étaient bien au rendez-vous. Du coup, nous avons examiné tout ce qui pourrait être mis en synergies. Un plan a été conçu à cette fin en 2015.

Au 1er janvier 2016, TGS a doublé en effectif et en budget. Nous y avons en effet intégré les infrastructures, les datacenters et SAP. Nous avons alors pu nous réjouir d'obtenir de très importantes synergies, notamment en matière de sourcing : un seul

contrat SAP, un seul contrat d'infogérance d'infrastructure... Le gain annuel constaté sur l'ensemble des activités mutualisées est de l'ordre de 10 % sur un budget total supérieur au milliard d'euros. De plus, pour les collaborateurs, il y a eu un grand nombre d'opportunités liées à un élargissement de leurs possibilités de missions. Par exemple, les spécialistes SAP peuvent désormais réaliser des projets successivement dans les différentes branches du groupe au lieu d'être cantonnés à une seule.



CIO : Et, donc, en quoi a consisté la réorganisation du 1er janvier 2017 ?

Frédéric Gimenez : D'une initiative d'abord IT, TGS est devenu une branche à part entière. Celle-ci regroupe désormais la totalité des métiers de supports : SI, bien sûr, mais aussi RH, finances, achats, formation, services généraux et consulting interne (en organisation, en projets...). Toute l'IT associée à ces fonctions (comme les équipes en charge du SIRH, du SI Finance, etc.) a de ce fait évidemment été regroupée dans TGS. Aujourd'hui TGS est supervisée par Namita Shah, membre du Comex, et dirigée par Thierry Pfmilin. Et, au sein de TGS, la division IT a été confiée à Dominique Pardo. Cependant, au sein de chaque branche, il reste une DSI. Celle-ci est centrée sur la proximité business, le SI spécifique à la branche, en gros les applicatifs métier. Par exemple, on peut citer la monétique des stations-services gérée par la DSI de la branche Marketing-Services ou le calcul haute-performance dans la branche Exploration-Production. De temps en temps, malgré tout, il peut exister des métiers qui se rapprochent entre branches différentes et, là encore, nous pouvons mener des synergies.



CIO : Pouvez-vous nous donner des exemples ?

Frédéric Gimenez : L'essentiel de nos forces de vente se situe dans la branche marketing-services. La DSI de cette branche avait donc mis en place une solution digitale de gestion de la relation client pour une centaine de filiales dans le monde.

Or il se trouve que les polymères, produits directement issus du raffinage, sont toujours vendus par la branche Raffinage Chimie. Lorsque les forces de vente des polymères ont voulu refondre leur SI, ils se sont rapprochés de la DSI de la branche marketing-services.

De même, la DSI Exploration-Production gère le super-calculateur Pangéa. Mais l'ancien super-calculateur est actuellement utilisé par l'une de nos filiales, Hutchinson, dédiée à la chimie de spécialité, pour des calculs de résistance des matériaux par exemple. Même si l'on regarde pour accroître les usages de Pangéa au delà de l'exploration-production, cette branche consomme presque 100 % du temps de calcul disponible. Les polymères, les carburants... pourraient dans le futur bénéficier du calcul haute performance eux aussi. Il faudra, le cas échéant, fixer une gouvernance adaptée. Il s'agit bien, dans ces cas, d'opérer des synergies intelligentes sur de l'IT métier mais il ne s'agit pas d'IT transverse au titre de l'ensemble du groupe et donc de TGS.



CIO : Dans ce contexte, quel est le rôle de la DSI groupe ou, à l'inverse, ce qu'elle ne réalise plus ?

Frédéric Gimenez : Depuis le 1er janvier 2017, la DSI groupe n'a plus aucun rôle opérationnel. Mon rôle est de définir la stratégie IT, de choisir les plates-formes techniques transverses et de piloter le sourcing stratégique. Par exemple, l'orientation cloud ou l'évolution du poste de travail est de mon ressort. Et, de même, les relations avec les grands acteurs comme SAP ou Microsoft sont traitées au niveau groupe.

De la même façon, la création, la modification et le contrôle de l'application du référentiel de sécurité est de la responsabilité du DSI. Le RSSI groupe m'est rattaché. La sécurité des SI industriels également. Et je dois m'assurer de l'application de la réglementation dans les établissements sensibles, même si les opérations concrètes quotidiennes sur les sites industriels sont réalisées par des équipes industrielles.

Enfin, je suis un interlocuteur du Chief Digital Officer et je suis membre du Comité du Digital groupe. Par contre, la mise en oeuvre au quotidien relève, notamment, de TGS et des DSI de branches.

La DSI groupe a donc une responsabilité globale y compris pour la gestion, en collaboration avec la DRH, de la *filière RH* des collaborateurs IT (évolution des carrières, GPEC...). Une organisation matricielle comme celle de l'IT est assez courante dans le groupe Total, même si l'IT est particulièrement transverse.



CIO : Puisque nous parlons ressources humaines, comment gérez-vous les experts techniques qui n'ont pas nécessairement vocation à évoluer en managers IT ?

Frédéric Gimenez : Certains experts techniques IT ont bien vocation à évoluer en managers IT. Ceux-ci ont notamment, aujourd'hui, un rôle d'encadrement de la prestation IT, en associant à la gestion de contrat une véritable expertise technique. Nous avons ainsi des dizaines d'experts SAP pour superviser l'infogérance SAP et assurer le lien entre IT et métiers.

Nous avons aussi des managers pour qui l'IT sera une étape dans leur carrière. Ceux-là n'ont pas vocation à devenir des experts techniques IT mais vont faire un parcours dans l'IT, participer à des projets et avoir des rôles de managers IT, parcours qui leur donnera une vision très transverse de l'entreprise, avant de basculer dans les métiers. Enfin, nous avons en effet à garder des expertises techniques de haut niveau mais ce n'est pas, chez Total, un problème propre à l'IT. Le groupe dispose donc d'une filière d'experts qui n'ont pas vocation à devenir managers. Dans l'IT, c'est par exemple le cas des experts en informatique scientifique (et qui peuvent procéder à des publications scientifiques), des spécialistes des télécoms pétrolières (notamment sur les plates-formes) ou de spécialistes des technologies émergentes comme l'UX, la data science, le digital ou l'industrie 4.0.

Notre vrai défi est bien de toujours disposer des expertises utiles, notamment sur les technologies émergentes, et d'accompagner les collaborateurs dont les spécialités ne sont plus d'actualité. D'autres expertises sont fixes et perdurent, notamment, par exemple, le calcul haute performance où nous disposons d'équipes R&D.



CIO : Dans une organisation matricielle comme la vôtre, comment est géré le budget IT ?

Frédéric Gimenez : J'ai la responsabilité de défendre le budget IT global du groupe même s'il est réparti entre les différentes entités. Mon rôle est donc de superviser et d'accroître la performance budgétaire IT. Cela peut passer par une évolution de la stratégie de sourcing ou de choix technologiques ou bien en lançant un plan d'économies.

TGS a son propre budget IT mais il est totalement refacturé aux consommateurs de ses services (DSI branche, DSI groupe...). La DSI groupe peut être son client sur des plans transverses tels que la Digital Workplace, le plan sécurité. Pour chaque branche, il y a une totale transparence des coûts. Le budget IT de chaque branche est constitué d'une part de la facturation opérée par TGS, d'autre part du budget propre à la DSI de branche. Chaque budget IT d'une branche est ensuite refacturé aux métiers de cette branche, en général via un système d'unités d'oeuvres.

Je suis en relation régulièrement avec les DSI des autres compagnies pétrolières dans le monde au travers du Oil & Gaz Benchmark Group pour comparer nos performances entre pairs d'un même secteur.



CIO : Que signifie la révolution digitale dans un groupe industriel comme Total ?

Frédéric Gimenez : Nous sommes tout à fait concernés, dans nos activités commerciales mais aussi pour notre activité strictement industrielle. Ainsi, l'*Usine 4.0* implique différents chantiers dont l'*opérateur augmenté*. Doté d'un smartphone, il peut traiter des tâches d'inspection ou de maintenance. Nous sommes en train de créer la plate-forme technique et le store applicatif nécessaires à ce chantier. Nous avons aussi à traiter des difficultés telles que les réseaux sans fil dans les raffineries ou les plates-formes en mer (à fort environnement métallique et soumis aux normes d'équipements ATEX - ATmosphère EXplosive).

La digitalisation des établissements industriels, c'est aussi la maintenance industrielle prédictive. En quatre ans, nous avons réussi à n'avoir aucun arrêt imprévu contre une quarantaine de pannes avec de tels arrêts sur la période précédente.

Nous travaillons également sur les *smart rooms* qui permettent de déporter sur des

Management

Société Générale : travailler à

L'ère numérique



De gauche à droite : Françoise Mercadal-Delasalles (Directrice des ressources et de l'Innovation, Société Générale) et Anne Démians (architecte de l'immeuble Les Dunes au Val de Fontenay).

La Société Générale installe plus de 5000 collaborateurs à Val de Fontenay dans un immeuble au numérique ambiant, Les Dunes. Le projet est technique, managérial et architectural. Il vise à créer un endroit où la manière de travailler est radicalement différente et la mobilité naturelle. En se prenant pour une start-up, la vieille dame de 150 ans se donne un sacré coup de jeune pour attirer les meilleurs talents de l'ère numérique et optimiser la productivité.

Des babyfoots, des consoles de jeux, une vaste vallée végétalisée séparant les bâtiments et s'ouvrant sur des espaces de travail collaboratif, des open-spaces limités où personne n'a de bureau fixe, des « villages » à la place des services, du numérique « ambiant » invisible car naturel, des zones pour s'isoler au calme en cas de besoin, de la domotique pilotée par smartphone, un « plateau » de travail collaboratif pouvant accueillir des start-up internes ou externes... Sommes nous chez Google, chez Facebook ou au sein d'un incubateur de start-up ? Nous sommes dans l'immeuble Les Dunes, à Val de Fontenay, le nouveau site de la Société Générale où la Direction des Ressources (dont la DSI fait partie) est en train d'emménager. Prévu pour accueillir à terme, dans quelques mois, plus de 5000 collaborateurs, l'immeuble Les Dunes accueille actuellement environ 2000 personnes.



La vallée végétalisée sépare deux bâtiments.

« C'est un projet d'emménagement dans un nouveau monde, ce bâtiment ayant pour

ambition d'offrir à la Société Générale un lieu de métamorphose » a indiqué Françoise Mercadal-Delasalles, Directrice des ressources et de l'Innovation du groupe Société Générale, en présentant les nouveaux locaux à la presse. Bien situé au croisement des RER A et E, le site sera desservi à terme par un tramway, la ligne 15 de métro (vers 2030) et peut-être un prolongement de la ligne 1. De l'autre côté des voies du RER, la banque dispose déjà d'un site plus classique de bureaux accueillant également 5000 collaborateurs. Ce Pôle Est-Parisien équilibre le Pôle Ouest, à La Défense, et ses 16 000 collaborateurs dans les trois Tours Société Générale. Bien entendu, cette séparation des équipes en deux pôles a un objectif de résilience mais personne ne cache l'aspect économique : plus de 400 euros/m².an à La Défense de coût complet contre 270 à Val de Fontenay (et plus de 500 à Paris intra muros) selon la banque.

La technologie ambiante se fait oublier

La métamorphose de la vieille dame de plus de 150 ans est visible. Le monde de la banque, poussiéreux et hiérarchisé, est ici pour le moins bousculé. Aucun bureau n'est fixe, attribué à une personne précise. Personne ne peut donc se prévaloir d'un plus beau bureau, plus grand ou à la meilleure vue. La lumière y est de qualité égale partout, la technologie totalement ambiante au point de s'en faire oublier et il y a une fluidité totale de circulation. « C'est un bâtiment où l'on se voit, où l'on se dit bonjour naturellement, au contraire des grandes tours verticales de La Défense » s'est réjoui Françoise Mercadal-Delasalles.



Les open-spaces sont de petite taille et comprennent des casiers personnels, séparés les uns des autres par des salles de réunion ou des salons d'isolement.

Les open-spaces sont de petite taille et comprennent des casiers personnels qui se ferment à clé pour que chacun puisse laisser sur place des affaires personnelles ou son ordinateur portable (il n'y a plus aucun desktop). Chaque position de travail est standardisée : une table à réglage vertical permettant de travailler debout, un grand écran 27", un clavier, un câble USB pour se rattacher à tout (écran, réseau, clavier...) en un clic, un câble d'alimentation électrique... Lorsqu'un collaborateur arrive le matin, il pose son ordinateur portable sur un bureau libre de son choix, se branche et peut commencer à travailler aussitôt. Un soucis technique, un besoin de maintenance ou d'accessoire ? Il lui suffit de se rendre au Proxim'IT Bar, auprès des cafétérias, où il trouvera une assistance de proximité. Un besoin de s'isoler ou au contraire de collaborer en petit groupe ? Il lui suffit de se lever, d'emporter son portable et de se rendre soit dans une des salles de réunions qui séparent les open-spaces les uns des autres, soit dans un des salons avec de grands fauteuils conçus pour s'isoler phoniquement. L'ordinateur bascule sur le wi-fi présent partout et c'est tout.

La mobilité est naturelle

Au fil des besoins, on peut s'installer avec des collègues d'autres services. La mobilité est naturelle, transparente et ne se remarque même plus. Le téléphone n'existe plus, remplacé par Skype dans un bureau totalement virtualisé. Les réunions peuvent être en visioconférence avec les autres sites de la Société Générale, soit au travers de Skype, soit à partir de salles de réunions. La possibilité de télétravail est donc globalement une règle, même si certains postes n'y sont évidemment pas ouverts pour des raisons fonctionnelles. Il reste quelques imprimantes départementales mais tout est conçu pour éviter d'imprimer. Surtout, l'impression est gérée centralement : on lance l'impression de son portable et on choisit l'imprimante où aller chercher son document en y badgeant. Le document sortira alors de cette imprimante là, où qu'elle soit par rapport à son poste de travail.

Le badge a, de ce fait, un rôle universel : sécurité d'accès aux locaux, paiement au restaurant d'entreprise, sécurité des impressions, etc. Et chaque collaborateur peut disposer sur son smartphone d'une app MyBuilding qui permet d'accéder aux services locaux (menu et queue du restaurant d'entreprise, signalement de problèmes comme une ampoule grillée...) comme de gérer la domotique (climatisation, éclairage, stores...). L'app permet également de se géolocaliser sur une requête d'un collègue mais n'y oblige pas : l'inconvénient de ne pas avoir de bureau fixe est aussi d'être plus difficile à trouver.

Collaboration et télétravail

L'ensemble a été co-créé avec les personnels concernés et a fait l'objet d'une étude pratique avec 500 « pionniers » qui ont expérimenté les concepts du *Flexwork* déployés dans l'immeuble Les Dunes. Cette manière de travailler, à termes, sera également mise en oeuvre dans l'autre immeuble du Val de Fontenay ainsi qu'à La Défense. Le nouveau site accueillera également prioritairement les séminaires du groupe qui n'auront plus besoin d'être organisés dans des hôtels, réduisant là encore les frais.

Si la quasi-totalité des personnels sont « en capacité de télétravail » avec une règle générale d'un jour par semaine, le télétravail concerne aujourd'hui environ la moitié des travailleurs de l'immeuble Les Dunes et quelques milliers d'autres du Pôle Ouest. La mobilité et le télétravail nécessitent cependant une adaptation non seulement des collaborateurs mais aussi du management. Dans certains cas, il y a parfois des difficultés d'adaptation obligeant à renoncer au télétravail. Et quelques fonctions demeurent interdites pour raison de sécurité. De même, certaines personnes ont préféré être mutées dans d'autres services avant le déménagement dans l'immeuble Les Dunes pour s'éviter un allongement du temps de parcours domicile-travail.

Sur le même sujet

[Comment organiser un séminaire efficace ?](#)

Projets

La branche courriers-colis de La Poste développe son projet

PaaS et IaaS



La DSI courriers-colis de La Poste a mis en place une équipe autonome pour ses développements internes, animée par Sergiy Shcherbakov, chef de projet ITaaS.

Pour mettre en production plus rapidement ses applications internes, la branche courriers-colis de La Poste passe par RedHat pour créer un cloud interne.

Quand on parle de La Poste, il faut toujours poser trois préalables. Ce qu'ont fait Guilhem Vianes, chef de projet PaaS à la DSI BSCC (Branche service courriers-colis) et Sergiy Shcherbakov, chef de projet ITaaS, au Red Hat Summit. Juridiquement, La Poste est une société privée (à capitaux publics) depuis 2010 et doit faire face à l'érosion de ses activités traditionnelles. Elle compte cinq branches (banque, numérique, poste, geoposte, courrier-colis) ce qui donne une idée de sa dimension. Enfin et surtout, elle se déploie, comme toute entreprise, en fonction d'un plan, La Poste 2020, afin de devenir une référence dans l'innovation et garantir la confiance numérique.

C'est dans ce cadre qu'une des branches, courriers-colis, va investir 500 millions d'euros d'ici 2020 pour innover et échapper à l'inexorable déclin du courrier. Elle a également mis au point une offre interne de cloud, PaaS et IaaS. Basée sur RedHat OpenShift 3.0 et sur l'assistance organisationnelle de l'éditeur elle doit permettre à cette branche de La Poste d'engager plus rapidement des changements. Ces services ont été ouverts progressivement : le PaaS pour des environnements de tests en décembre 2015, le PaaS de build en janvier suivant, le PaaS de run au mois de mai dernier.

Une équipe autonome

A cette date, mai 2016, le projet est d'ailleurs réorienté, avec la mise en place d'une équipe autonome dite « multisites et multicompetences » composée de développeurs et d'opérationnels. Elle travaille de manière autonome sur un plateau. Elle a migré un premier lot de vingt applications en six mois et procédé à la remise à niveau des applications trois tiers orientées Web sur des piles LAMP. Dix nouvelles applications, sur des technologies JBoss, Fuse et AMQ doivent être installées sur la plateforme. Cette équipe plateau doit encore monter en compétence et former des équipes de la DSI.

Cette équipe plateau est chargée des nouveaux développements et propose de l'IT as

a service. « On passe d'un SI orienté industriel à un SI tourné vers les offres de services », explique Sergiy Shcherbakov, chef de projet. Le bilan, à mi-parcours valorise ce travail, « nous avons un pipeline de développement en place qui nous permet de mettre nos applications en production plus rapidement. C'est le premier point. Nous avons aussi une meilleure reproductibilité de nos déploiements et un fonctionnement très différent avec le DevOps. Désormais une mise en production est un non évènement ! » Avant, c'était six mois de développement et six mois de mise en production, deux chiffres divisés par deux, trois mois de chaque côté.

C'est un changement profond pour cette branche courriers-colis de la Poste qui gère les 90 000 facteurs. La DSI compte 680 collaborateurs répartis sur six sites en France, elle gère la bagatelle de 328 applications, compte 130 projets en cours, avec 3 datacenters et 10 000 serveurs. Les applications développées concernent un total de 140 000 utilisateurs, avec de nouveaux business models en cours d'élaboration.

Didier Barathon
Journaliste

Pour toute demande concernant CIO.focus :

contact-cio@it-news-info.com

Une publication de IT NEWS INFO : 40 bd Henri Sellier 92150 Suresnes

Rédacteur en chef : Bertrand Lemaire, blemaire@it-news-info.com

Tél. : 01 41 97 62 10

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Directeur de publication : Bertrand Gros

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

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

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

