



CIO.FOCUS

**Les nouveaux territoires du DSI : enfin
au cœur de la stratégie d'entreprise ?**

EN BREF

Certes, les aspects opérationnels continuent à faire partie des incontournables pour tout DSI. Mais ce dernier occupe désormais une place grandissante dans la stratégie de l'entreprise, à mesure que la composante technologique s'immisce au cœur même de l'activité de l'organisation. Au point que certaines DSI amorcent un nouveau rapprochement avec les métiers, au travers d'une organisation en mode produits. Cette tendance est encore renforcée par les investissements dans la donnée et l'IA, impulsés par les directions générales. S'ils ne parviennent pas à accompagner ce virage, et à faire preuve de leur pertinence sur ces nouveaux territoires, les DSI risquent toutefois de se voir relégués aux seules contingences techniques.

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

Une publication de IT NEWS INFO :
14 Bd Poissonnière 75009 Paris

Rédacteur en chef :
Reynald Flechaux
reynald.flechaux@it-news-info.com

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 3 000 000 €

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

SOMMAIRE

/ STRATÉGIE	3
Étude : Dopé à l'IA, le DSI prend un rôle de plus en plus stratégique	
/ STRATÉGIE	7
Ce que les Pdg attendent de leur DSI	
/ TECHNOLOGIES	10
Le nouveau mandat du DSI : vendre l'IA aux employés	
/ INTERVIEWS	13
Franck Le Moal, LVMH : « Nous avons identifié des territoires de valeur où l'IA a un intérêt plus important »	
/ PROJETS	18
Comment le DSI d'Eon a redoré le blason de l'IT auprès de toute l'entreprise	
/ STRATÉGIE	21
Chez H&M, IT et métiers travaillent dans un modèle cousu main	



/ STRATÉGIE

Etude : Dopé à l'IA, le DSI prend un rôle de plus en plus stratégique

L'étude State of CIO 2024 de CIO.com confirme la position de plus en plus stratégique des DSI dans leur organisation. L'arrivée à grande vitesse de l'IA, en particulier, les pousse sur le devant de la scène et les conduit même à contribuer directement à la feuille de route business. Mais aucun ne se déleste des opérations informatiques traditionnelles, ni n'oublie la cybersécurité.

© Pixabay Vilkaass/IA

La volonté des dirigeants d'intégrer rapidement l'IA à leur stratégie contribue à donner un rôle plus central aux DSI dans les entreprises.

Nimesh Mehta n'a peut-être pas des millions d'abonnés sur les réseaux sociaux, mais il se considère comme un influenceur, au sein de son entreprise. Le DSI et directeur de la stratégie de National Life Group a passé des années à mettre en oeuvre une feuille de route technologique pour moderniser la compagnie d'assurance. Mais son périmètre s'est élargi et il aide désormais son organisation à formuler une stratégie business et à piloter la gestion du changement, pour transformer cette entreprise de 175 ans d'âge en pionnière digitale de son secteur. En cela, Nimesh Mehta est représentatif de nombre de DSI en 2024, désormais qualifiés également pour participer à l'élaboration de la stratégie, et non uniquement pour exécuter des demandes de projets technologiques venues de la direction ou des métiers. Le DSI de l'assureur est même désormais en charge de l'élaboration de la stratégie à 3 ans. « Pour les DSI, la compréhension de l'entreprise est devenue un enjeu majeur : les directions s'attendent à ce que nous changions l'organisation, et pas seulement la technologie », résume-t-il.

L'étude State of CIO 2024 de CIO.com corrobore ce constat. L'enquête, menée auprès de 875 responsables informatiques et de 251 managers métier, montre que si les tâches fonctionnelles et opérationnelles habituelles dominant toujours l'agenda des DSI, l'affinement de la stratégie business et la conduite du changement sont devenus un mandat clair pour eux. D'autant que les organisations se préparent pour la convergence des données, l'analytique et bien sûr l'IA.



Les DSI se donnent un rôle stratégique

35 % des personnes interrogées se définissent comme DSI stratégiques, et près de la moitié (49 %) s'attendent à jouer ce rôle d'ici trois à cinq ans. Les trois quarts des responsables informatiques et 78 % des représentants des métiers confirment que les DSI ont une visibilité accrue au sein de l'organisation au sens large. Près de la moitié (48 %) des responsables informatiques et 41 % des répondants métiers jugent le DSI pertinent pour identifier de manière proactive les opportunités business, ainsi que pour formuler des recommandations en matière de technologies et de fournisseurs. 28% des personnes interrogées estiment aussi que l'objectif n° 1 de leur Pdg cette année devrait être la transformation numérique, contre moins d'un quart (23 %) l'année dernière. Or, pour 79 % des sondés, les DSI ont de plus en plus l'oreille du Pdg et du conseil d'administration.

« Ma mission est de créer une différenciation pour notre entreprise grâce à l'utilisation de la technologie et des données, explique ainsi Deepa Soni, DSI, CTO et responsable des données, de l'analyse et de la cybersécurité chez un autre assureur, The Hartford. Nous ne nous contentons pas de faire de la numérisation, de l'IA et de l'apprentissage automatique de manière fragmentaire ». Dans le cadre d'une récente restructuration, ce dernier a encore élargi le rôle de la DSI, en ajoutant à son périmètre la technologie et l'opérationnel à destination de la stratégie business et de croissance.

Le coup d'accélérateur de l'IA

85 % des personnes interrogées voient aussi dans le DSI une ressource indispensable de la conduite du changement, compte tenu du rythme et de l'ampleur de ce dernier à l'heure de la frénésie générée par l'IA. « La modernisation et l'innovation ne se déroulent pas séquentiellement, rappelle cependant Deepa Soni de The Hartford. Nous modernisons le SI et nous mettons en place de nouvelles technologies à grande échelle, mais nous devons aussi absolument nous concentrer en parallèle sur l'identification et la création de nouveaux business models, y compris sur la façon dont nous pouvons rivaliser plus efficacement avec nos concurrents en utilisant l'IA générative. »

L'étude State of the CIO 2024 place les DSI à l'épicentre de la planification et de l'exécution des projets d'IA, qu'il s'agisse de travailler en étroite collaboration avec les métiers sur la définition d'applications et de cas d'usage (71 %) ou d'identifier des endroits où l'IA peut devenir un levier d'efficacité au sein de la stack technologique (80 %). D'ores et déjà, pour 54 % des responsables informatiques, l'IA remodèle la façon dont la plupart des datacenters sont opérés et une forte majorité de DSI (80 %) s'attend à devoir s'impliquer davantage dans les projets d'IA l'année prochaine. Sans surprise, la GenAI est l'une des principales priorités pour plus de la moitié des responsables informatiques (58 %), qui s'alignent en cela sur les métiers.

L'IA indubitablement stratégique et centrale

Une grande partie de la croissance et du potentiel d'innovation de la société d'investissement Edward Jones, par exemple, repose sur l'IA. Elle a donc elle aussi élargi le périmètre d'action de son DSI au pilotage des opérations de l'entreprise et à l'IA. « La restructuration du SI et de l'architecture data est un prolongement naturel de mon périmètre, estime Frank LaQuinta, DSI d'Edward Jones, car une grande partie du succès de l'IA repose sur les données, y compris l'identification de sources pertinentes, l'élaboration de taxonomies, la création d'une fondation solide de data management et l'établissement de politiques de gouvernance robustes. Mais à l'heure de l'IA, il est également logique que je supervise les opérations, car l'IA est désormais essentielle à la transformation numérique des processus de bout en bout, et à la génération de gains d'efficacité grâce à l'automatisation et à une meilleure gestion des risques. »

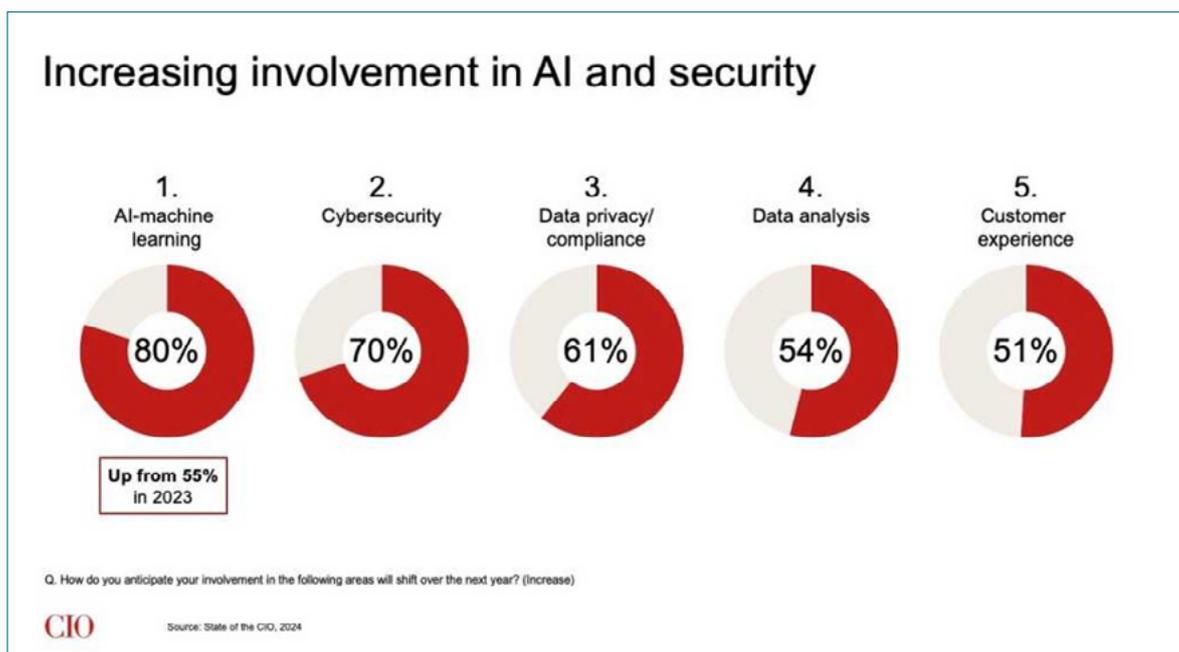
« Il y a dix-huit mois, nous considérons l'IA comme un sujet simplement intéressant, mais aujourd'hui, si nous ne nous y penchons pas avec force, nous serons en retard sur les autres, insiste Frank LaQuinta. Nous nous concentrons de manière presque maniaque sur la maximisation de sa contribution à notre stratégie. » Cela peut se traduire, par exemple, par la disponibilité

de l'information en un clic pour aider les conseillers à utiliser leur temps de manière plus efficace ou à mieux servir les clients de manière hyperpersonnalisée.

La difficulté à recruter, obstacle majeur

« Il faut faire comprendre aux utilisateurs qu'avec l'IA, on ne va pas appuyer sur un bouton et transformer la façon de travailler du jour au lendemain, explique Katrina Agusti, DSI de la marque de vêtements Carhartt. Notre travail consiste donc aussi à éduquer tout le monde et à niveler les attentes. »

Mais là n'est pas la principale difficulté. Les personnes interrogées dans le cadre de State of CIO 2024 voient dans la complexité à trouver les compétences idoines, en interne ou par recrutement, un des obstacles majeurs pour un réel passage à l'échelle de l'IA. Un peu plus d'un quart des sondés (27 %) s'attendent à peiner à trouver des professionnels possédant les compétences adéquates, juste devant celles qui s'inquiètent des profils cyber (26 %), analytics (20 %) et de ceux spécialisés en architecture d'entreprise (17 %). La mise à niveau des compétences et le recrutement deviennent donc des priorités majeures. Tout comme l'amélioration de la collaboration entre l'informatique et les métiers. 36 % des personnes interrogées déclarent ainsi consacrer du temps à aligner les initiatives



Les DSI estiment que c'est sur l'IA et la cybersécurité qu'ils vont devoir le plus s'impliquer en 2024.

informatiques sur les objectifs de l'entreprise, tandis que 28 % se focalisent sur le changement et 26 % à cultiver le partenariat entre l'informatique et les métiers.

Avec l'évolution de leur rôle, nombre de DSI élaborent désormais des feuilles de route pluriannuelles, qui combinent les stratégies business et technologique. 31 % des décideurs IT interrogés consacrent ainsi du temps à l'innovation métiers, contre 24 % en 2023. 24 % d'entre eux – contre 21 % un an plus tôt – travaillent même à l'élaboration et à l'affinement de la stratégie de l'entreprise. Chez Carhartt, Katrina Agusti explique que sa direction générale attend désormais d'elle qu'elle joue un rôle actif dans la planification stratégique. Avec une expérience de 20 ans au sein de l'entreprise, elle a fait ses preuves en matière de transformation technologique. Aujourd'hui, cette crédibilité la place en bonne position pour porter des changements du même ordre en matière de stratégie d'entreprise. « Il n'y a plus une seule discussion dans l'entreprise dont la technologie ne fasse pas partie, insiste-t-elle. C'est le bon moment pour les DSI de changer la trajectoire de l'entreprise, d'en accroître la rentabilité ou de transformer ses processus. Il ne s'agit pas seulement d'amélioration et de modernisation continues – autrement dit de démarches habituelles –, mais de faire passer l'organisation au niveau supérieur. »



C'est le bon moment pour les DSI de changer la trajectoire de l'entreprise, d'en accroître la rentabilité ou de transformer ses processus. »

Katrina Agusti

L'opérationnel et la cybersécurité restent centraux

Mais, aussi importante soit la place prise par la stratégie business, aucun DSI ne se relâche sur le bon fonctionnement de l'infrastructure et des opérations informatiques traditionnelles. 50 % des répondants à l'étude consacrent ainsi du temps à la gestion de la sécurité, 41 % à l'amélioration des opérations IT et des performances des systèmes et 31 % au contrôle

des coûts et à la gestion des dépenses. L'accent est également mis sur l'alignement des initiatives informatiques sur les objectifs de l'entreprise (35%), sur la modernisation de l'infrastructure et des applications (36 %) et sur la conduite du changement (28 %). La cybersécurité reste sans surprise une préoccupation majeure. L'amélioration des dispositifs de sécurité est l'investissement IT le plus cité par les répondants (49 %), 5 point de plus qu'en 2023.

Le besoin d'améliorer la sécurité est l'un des principaux facteurs à l'origine de l'augmentation du budget informatique, comme l'ont souligné 38 % des personnes interrogées. 34 % évoquent les technologies émergentes comme l'IA, tandis que l'inflation des coûts de la technologie et des services est déterminant pour 35 % des répondants. Plus de la moitié d'entre eux (54%) prévoient des augmentations budgétaires, tandis que 35 % s'attendent à ce que leurs investissements IT restent identiques à l'année dernière. En moyenne, les entreprises font état d'une hausse budgétaire de 17 %, contre 15 % les deux années précédentes.

UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Beth Stackpole, CIO - US

(adapté par E.Delsol)



/ STRATÉGIE

Ce que les Pdg attendent de leur DSI

Les chefs d'entreprise comprennent de mieux en mieux l'impact de la technologie sur la réalisation des objectifs de leur entreprise. Ce qui transforme leurs attentes vis-à-vis des DSI.

© istock

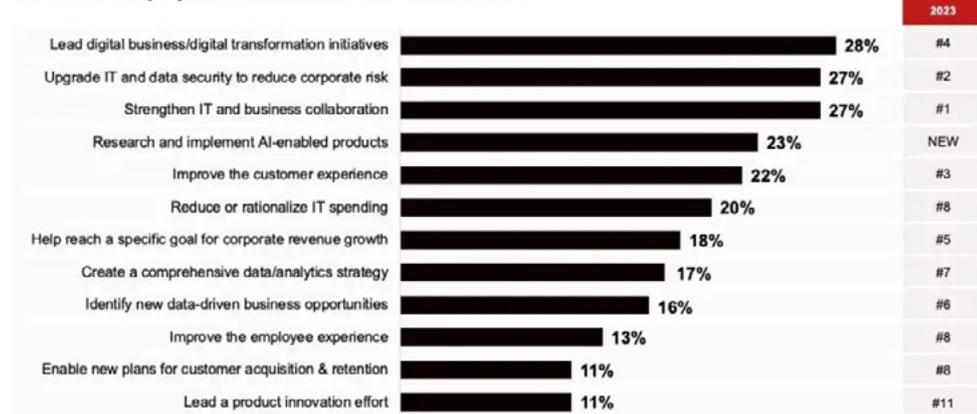
L'ensemble du personnel de direction est désormais mieux informé du rôle central de la technologie dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Lawrence Bilker peut facilement articuler les apports métiers que ses initiatives informatiques devraient apporter : l'amélioration des expériences des employés et clients, plus d'analyses à partir des données pour des décisions plus éclairées et davantage d'intelligence dans l'optimisation des opérations. Globalement, les projets informatiques sont destinés à créer une entreprise plus Lean et plus rentable, explique le DSI du fabricant Lift Solutions Holding. Pour ce faire, Lawrence Bilker et son équipe rassemblent des jeux de données disparates dans un data lakehouse.

« Nous savons ce que nous essayons d'accomplir, car nous connaissons les objectifs de l'entreprise. Nous voulons croître de manière substantielle, et nous voulons le faire rapidement », reprend le DSI. Les objectifs que poursuit la DSI de Lift Solutions Holding reflètent les principales orientations que les PDG donnent à leurs DSI, selon l'étude 2024 State of the CIO de Foundry, éditeur de CIO.com.

Les principales priorités des PDG vont de la conduite de la transformation numérique, à la mise en oeuvre de l'IA en passant par la réduction des risques de sécurité ou le renforcement de la collaboration entre IT et métiers. Une liste qui ne surprendra pas les DSI qui se concentrent sur ces objectifs depuis plusieurs années. Même si l'ordre de ces priorités a évolué.

CEO's top priorities for IT in 2024



Q: What are the CEO's top three priorities for IT in the coming year?

CIO

Source: State of the CIO, 2024

Avant tout, les Pdg attendent de leur DSI qu'il mène à bien les initiatives de transformation numérique. (Source : State of the CIO, 2024)

L'édition 2024 de l'étude State of the CIO laisse toutefois apparaître une meilleure compréhension du rôle de la technologie de la part des Pdg et des autres dirigeants. « Je crois que nous sommes désormais dans un monde 'post-alignement'. La stratégie de l'entreprise et la stratégie informatique ne font plus qu'un, et la technologie est l'outil qui permet d'atteindre les objectifs stratégiques. Les Pdg le comprennent de mieux en mieux », estime RJ Juliano, vice-président senior, DSI et directeur du marketing de Parkway Corp, une société d'investissement, de développement et d'exploitation dans le domaine de l'immobilier et des parkings.



Je crois que nous sommes désormais dans un monde 'post-alignement'. La stratégie de l'entreprise et la stratégie informatique ne font plus qu'un, et la technologie est l'outil qui permet d'atteindre les objectifs stratégiques. Les Pdg le comprennent de mieux en mieux »

RJ Juliano

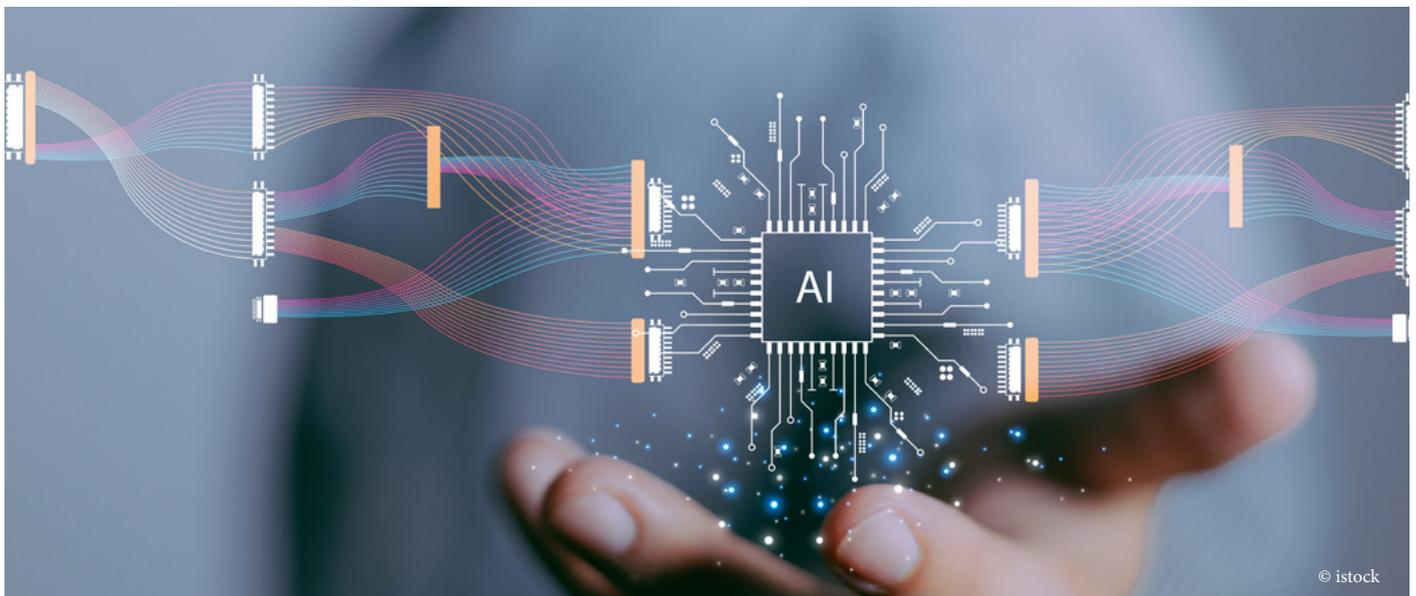
L'amélioration de l'expérience au service de la croissance

Les priorités de Parkway correspondent en grande partie à celles identifiées par l'enquête. Par exemple, son entreprise a donné la priorité à la fourniture d'expériences client de qualité. Selon lui, cette priorité découle du fait que l'équipe de direction a pris conscience de l'augmentation des attentes des utilisateurs. En conséquence, RJ Juliano explique que son équipe informatique - qui comprend un directeur de l'expérience client, un poste créé il y a trois ans - a pour mission d'améliorer continuellement l'expérience via l'intégration avec les partenaires clés et le recours aux nouvelles technologies.

« Les clients s'attendent à des expériences numériques, à des expériences basées sur l'IA et à ce que [les employés qui les servent] s'appuient fortement sur des outils numériques, explique le DSI. Et les PDG se tournent vers les directions IT pour créer ces produits. » Ces tâches s'ajoutent, sans surprise, à tous les fondamentaux du DSI, comme veiller à ce que l'entreprise dispose d'un environnement informatique fiable, agile et sécurisé, ainsi que d'une stratégie data solide et bien gouvernée.

Prouver la valeur de l'IA

Si la plupart des priorités des Pdg sont familières, un nouvel objectif vient se greffer à la liste de 2024 : L'IA, qui déboule directement à la quatrième place,



selon l'étude. « Tout le monde parle de l'IA et plus particulièrement de l'IA générative, de l'ampleur de l'investissement qu'ils vont consentir et de la question de savoir s'ils vont acheter des outils ou s'impliquer dans un développement en propre. Mais là où le bât blesse, c'est vraiment autour des cas d'usage et de l'identification de ceux apportant le plus de valeur », souligne Dera Nevin, avocat spécialiste de la donnée, expert en gestion des risques et directeur général du segment technologique chez FTI Consulting.

Selon Dera Nevin, de nombreuses entreprises ont encore du mal à définir le retour sur investissement attendu de leurs investissements dans l'IA, même lorsqu'il s'agit d'outils d'IA intégrés à des logiciels d'entreprise existants. Et nombre d'entre elles ne constatent tout simplement aucun retour sur investissement après avoir adopté l'IA.

La conséquence ? Les Pdg sont aujourd'hui plus rigoureux en ce qui concerne leurs initiatives en matière d'IA, dit-elle. Ils demandent aux DSI de collaborer avec les responsables de projets dans les métiers afin de calculer les retours sur investissement des initiatives d'IA. Il ne s'agit plus d'expérimenter et de tester pour le plaisir d'apprendre.

Les priorités se recomposent

Selon les experts, les priorités des chefs d'entreprise à l'égard de leurs DSI montrent que la direction sait désormais que les technologies de l'information jouent

un rôle déterminant dans la réussite de l'entreprise. « Aujourd'hui, les chefs d'entreprise comprennent mieux les technologies et sont plus au fait de celles-ci qu'auparavant, explique Danielle Phaneuf, responsable du modèle opérationnel cloud et digital au sein de la société de conseil PwC. Ils s'informent et en savent poser les bonnes questions. Et il ne s'agit pas seulement des Pdg ; mais aussi des conseils d'administration et de l'ensemble du personnel de direction. Ils sont tous de plus en plus compétents et avertis en matière de technologie, ce qui a pour effet d'élever le niveau. »

Il n'est donc pas surprenant, selon elle, que le mandat numéro 1 des Pdg soit de confier aux DSI la direction de la transformation numérique. De plus en plus de dirigeants comprennent qu'ils ont besoin d'un environnement informatique moderne s'ils veulent adopter l'IA, rationaliser les dépenses informatiques et mettre en oeuvre des protocoles de sécurité modernes. « Les Pdg demandent aux DSI de se moderniser, de se débarrasser de la dette technologique, de mettre en forme les données, de travailler avec d'autres, car ils savent que s'ils ne font pas tout cela, ils ne pourront pas innover », reprend Danielle Phaneuf.

UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Mary Pratt, CIO

(adapté par Reynald Fléchaux)

/ TECHNOLOGIES

Le nouveau mandat du DSI : vendre l'IA aux employés

Les collaborateurs expriment leur intérêt pour l'IA, mais s'inquiètent de l'impact sur leur travail et souhaitent être mieux formés et guidés dans l'utilisation de la technologie.

© Steve Johnson / Unsplash

Près de la moitié des salariés réclament une formation sur les usages de l'IA et des lignes directrices et des politiques encadrant ses usages.

A lors que les entreprises déploient des applications d'IA, les responsables informatiques devront s'attacher à l'accompagnement des employés, sous peine de voir ces investissements ne pas répondre aux attentes de l'entreprise. En effet, selon une récente enquête menée par l'intégrateur de solutions informatiques Insight, les employés ont des sentiments très partagés quant à l'arrivée de l'IA sur le lieu de travail, même si de nombreuses entreprises adoptent déjà l'IA ou l'expérimentent, et que les smartphones prêts pour l'IA commencent à arriver sur le marché.

La bonne nouvelle pour les entreprises qui déploient l'IA : 41 % des employés indiquent être curieux de la technologie, 31 % se disant même enthousiastes et 31 % pleins d'espoir, selon l'enquête. Mais 35 % d'entre eux déclarent également être prudents face à l'IA, 26 % sceptiques et 25 % n'avoir pas de certitude face à la technologie. Près de trois quarts des salariés interrogés pensent que les dispositifs d'IA les rendront plus productifs. Mais 45 % d'entre eux craignent que l'IA rende leur travail moins pertinent pour leur employeur, 43 % allant jusqu'à redouter de perdre leur emploi à cause de l'IA.

Les employés qui craignent de perdre leur emploi devraient trouver du réconfort dans le rapport 2024 Stanford AI Index, qui révèle que si l'IA gagne en capacité, elle ne peut pas égaler les humains dans de nombreuses fonctions cognitives complexes, note Daniel Barchi, CIO de CommonSpirit Health, un fournisseur de soins de santé.



« Cela confirme l'adage, vieux de près de 10 ans, selon lequel l'IA ne remplacera pas les employés, mais les employés qui utilisent l'IA remplaceront les employés qui n'utilisent pas l'IA »

Daniel Barchi

« Cela confirme l'adage, vieux de près de 10 ans, selon lequel l'IA ne remplacera pas les employés, mais les employés qui utilisent l'IA remplaceront les employés qui n'utilisent pas l'IA », ajoute-t-il.

Notons tout de même qu'un article du New York Times, paru au début du mois, montre que les banques et les sociétés d'investissement étudient le remplacement des postes d'analystes financiers débutants par l'IA.

Le DSI champion et coach de l'IA

Selon Arun Chandrasekaran, analyste au Gartner spécialisé dans les technologies émergentes, les préoccupations exprimées par les employés dans le cadre de l'enquête suggèrent que les DSI doivent se muer en défenseurs de l'IA au sein de leur organisation. Les DSI doivent être des « agents du changement » qui

« embrassent l'art du possible », dit-il. « Ils doivent avoir une culture de l'expérimentation. »

Daniel Barchi partage cet avis et ajoute qu'une partie du rôle du DSI consiste à démystifier l'IA, à montrer en quoi elle sera utile et à expliquer comment l'organisation peut l'adopter en toute sécurité et de manière appropriée. « Les DSI sont d'abord des dirigeants d'entreprise et des agents du changement, et ensuite seulement des technologues, dit-il. Notre responsabilité en tant que DSI est de financer et d'encourager le développement et la mise en oeuvre d'outils d'IA sur notre lieu de travail, en toute sécurité pour l'organisation. »

Mais les responsables informatiques ont également un rôle essentiel à jouer, une fois effectué le déploiement d'outils et d'appareils alimentés par l'IA, selon l'enquête d'Insight. Un peu moins de la moitié des personnes interrogées disent souhaiter que leur employeur propose une formation sur ces dispositifs alimentés par l'IA, et 46 % réclament des lignes directrices et des politiques encadrant les usages.

Anticiper les questions éthiques

Arun Chandrasekaran recommande aux DSI de collaborer avec le service des ressources humaines de leur entreprise pour proposer une formation

adaptée. Pour Sam Ferrise, directeur technique de Trinetix, une société de conseil en technologie, la formation des employés à l'IA s'avère essentielle. Les DSI et CTO doivent également définir les règles du jeu pour l'utilisation de l'IA, gérer ou atténuer les risques potentiels et anticiper les questions éthiques que pourraient soulever ces outils. « L'intégration de l'IA sur le lieu de travail nécessite une approche souple, en particulier pour aligner les avancées technologiques sur le bien-être et le développement de nos employés », ajoute-t-il.



L'intégration de l'IA sur le lieu de travail nécessite une approche souple, en particulier pour aligner les avancées technologiques sur le bien-être et le développement de nos employés »

Sam Ferrise

Quand on les interroge sur leurs préoccupations vis-à-vis de l'IA, plus de la moitié des employés interrogés citent les atteintes potentielles à la sécurité. Près de la moitié soulèvent des questions de confidentialité ou d'éthique, et quatre sur dix disent craindre que leur employeur ne surveille ce qu'ils font lorsqu'ils utilisent les terminaux enrichis à l'IA fournis par l'entreprise.

Garder l'option du refus

Les salariés craignent également que leur employeur ne les oblige à utiliser des appareils de ce type. Un tiers des personnes interrogées souhaitent avoir la possibilité de choisir des smartphones ne comportant pas ce type de fonctionnalités lorsque leur employeur leur propose un équipement.

Cette question sur les terminaux dotés d'IA est opportune. Les smartphones compatibles avec l'IA, c'est-à-dire ceux renfermant des puces suffisamment puissantes pour exécuter des applications de cette nature, arrivent déjà sur le marché. Gartner, dans ses

prévisions de dépenses informatiques publiées en avril, prédit que 22 % de tous les smartphones livrés cette année seront dotés d'une fonction d'IA, et que ce chiffre passera à 32 % en 2025 puis à 56 % en 2026.

Les mêmes prévisions de Gartner, basées sur les résultats d'une enquête réalisée à la fin de l'année 2023, ont révélé que 55 % des entreprises prévoient de déployer des outils d'IA ou d'apprentissage automatique d'ici la fin de l'année. Un objectif jugé ambitieux pour la plupart des entreprises, selon John-David Lovelock, analyste au Gartner.

De l'engouement au désenchantement ?

Les résultats de l'enquête, qui montrent à la fois l'enthousiasme et l'inquiétude des employés à l'égard de l'IA, semblent refléter les attitudes à l'égard des nouvelles technologies qui remontent à de nombreuses années, explique Rob Green, directeur des technologies numériques chez Insight, la société qui a publié l'enquête. La bulle Internet, par exemple, est passée de l'engouement au désenchantement, après l'éclatement de la bulle, puis à une phase où la viabilité des modèles commerciaux en ligne a été établie, note-t-il.

« Chacun de ces nouveaux cycles s'accompagne à la fois d'enthousiasme et d'appréhension, explique-t-il, avec l'IA générative, l'enthousiasme est plus grand. Ce qu'il nous faut exploiter pour stimuler la productivité ».

UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Grant Gross, CIO-US

(adapté par Reynald Fléchaux)



/ INTERVIEWS

Franck Le Moal, LVMH : « Nous avons identifié des territoires de valeur où l'IA a un intérêt plus important »

À l'occasion du salon Vivatech, CIO a rencontré Franck Le Moal, DSI du groupe LVMH. L'occasion d'évoquer sa stratégie data et IA, en vedette dans toutes les maisons du groupe présentes au salon.



© E.D.



© LVMH

Franck Le Moal, DSI de LVMH au salon Vivatech.

Il était difficile de manquer le pavillon LVMH au coeur du salon Vivatech qui s'est tenu à Paris la semaine dernière (le groupe est par ailleurs partenaire de l'événement). La foule s'est pressée dans les allées de ce cube orné d'un élégant feuillage de papier blanc, pour voir les plus prestigieuses maisons du groupe, dont Christian Dior Couture, Louis Vuitton, Guerlain, Hennessy ou Ruinart. Et si la flamme olympique était une autre des attractions de l'espace LVMH, ce sont les projets data et IA qui y tenaient réellement la vedette. À cette occasion, CIO a rencontré Franck le Moal, DSI du groupe, pour décrypter la stratégie de LVMH en la matière.

CIO. Depuis quand déployez-vous une stratégie active spécifique autour de la data ?

Franck Le Moal. Dans le groupe LVMH, nous avons réellement commencé à accélérer notre transformation vers la data en 2020. Jusque-là nous faisons de la data un peu comme tout le monde, avec des data analytics, de la dataviz, etc. Mais nous n'avions pas encore de véritable stratégie pour positionner la data au coeur de l'entreprise, et encore très peu de démarches d'intelligence artificielle. Le premier signal de notre accélération dans le domaine, cela a été la signature de notre partenariat avec Google Cloud [GCP] en juin 2021. Il s'agissait surtout d'adopter une plate-forme PaaS notamment, avec l'ensemble de la stack Google Cloud qui intègre

Big Query, du machine learning, des éléments adaptés à l'innovation par la data. Nous avons aussi beaucoup regardé Microsoft Azure. En revanche pas AWS, car nous considérons Amazon comme un potentiel concurrent dans le monde du retail et de la beauté.

CIO. Quelle a été l'étape suivante ?

Frank Le Moal. Après le choix de GCP, nous avons commencé à accélérer le travail sur les plates-formes de données. Nous avons 75 maisons, dont 30 très importantes. 26 de ces dernières ont déjà rejoint la plate-forme et ses composants data. Mais avant même de parler de technologie, nous avons procédé à une importante refonte de nos modes de fonctionnement et de nos organisations. Nous ne faisons pas de technologie pour le plaisir de faire de la technologie, ou de la data ou de la dataviz pour le plaisir de faire de la data ou de la dataviz. Nous faisons de la technologie avant tout pour soutenir la transformation data de nos maisons, pour développer des services d'amélioration de l'expérience client, d'optimisation de la supply chain, de pilotage des stocks ou de la production, donc pour soutenir la transversalité des processus de l'entreprise.

Le premier sujet que nous avons mis en perspective, c'est la façon de travailler très étroitement avec nos métiers. Nous avons ainsi poussé l'idée d'un chief data officer [CDO] transverse pour animer une gouvernance de la data, ainsi que des fonctions de data owners dans les principaux domaines métier de l'entreprise : la production, la supply chain, le marketing, le retail, la finance, les RH, etc. En résumé, un chief data officer, relativement proche du comex, avec des data owners et des data stewards côté métiers.

CIO. Avez-vous également procédé à des changements d'organisation côté tech ?

Frank Le Moal. Effectivement, en miroir, nous avons créé dans les équipes tech ce que l'on pourrait appeler, en jargon agile, des proxy product owners, plus sensibles à un univers de données qu'à un autre. Il n'est pas choquant dans un département tech d'avoir des gens plus sensibles aux RH, au commercial ou à la supply chain. Nous avons donc aussi essayé d'aligner nos organisations. Le CDO gère la partie métier, la

data gouvernance, la datascience et le value office. Car quand nous lançons des projets data et IA, nous voulons aussi être extrêmement conscients de la valeur qu'ils vont générer. Du côté tech, nous avons les data engineers, des tech product owners qui connaissent les dimensions métier, des data architects et des équipes de développement et de run pour les différentes maisons. Nous nous inscrivons donc vraiment dans une logique où le CDO n'a pas les data engineers dans ses équipes et le CIO n'a pas ni le value office, ni les data scientists.

CIO. Le CDO ne dépend pas du CIO ?

Frank Le Moal. Non, il est en parallèle, car nous le considérons comme une fonction métier. Donc nous travaillons en binôme et, bien entendu, en mode agile et en squads de plus en plus sur ces sujets-là.

CIO. Comment vos maisons s'organisent-elles autour de la data ?

Frank Le Moal. Chacune de nos 20 maisons principales a désormais des équipes data métier et des équipes data tech. Nous avons aussi renforcé le fonctionnement communautaire. Historiquement, elles travaillaient plutôt en silos et avaient peu l'habitude de collaborer entre elles. Nous avons donc lancé une importante harmonisation des plates-formes, mais aussi des pratiques. Nous avons créé des communautés pour que nos maisons se réunissent régulièrement sur l'identification de projets, de use cases, etc. Nous avons aussi mis en place un data tech board qui réunit tous les mois nos 20 plus grandes maisons pour partager les composants, les bonnes pratiques ou les démarches. Et nous avons un Data AI Committee, qui réunit les chief data officers, les CIO et les patrons data tech pour discuter des grandes orientations, identifier les use cases, éviter les doublons entre les différentes maisons.

CIO. Qu'en est-il de votre stratégie en matière d'IA ?

Frank Le Moal. Toute cette réorganisation autour de la data s'est déroulée entre 2021 et 2022. À partir de 2023, nous avons beaucoup accéléré sur l'IA, en lançant



Ruinart, une des maisons de champagne de LVMH, était présent à Vivatech.

de nombreuses initiatives au niveau du groupe LVMH. Nous avons une équipe qui s'occupe de stratégie, avec quelque 70 compétences data de haut niveau réparties entre Gonzague de Pirey, notre chief omnicanal et data officer, et moi-même, le CIO. Des data scientists, des data engineers, des data architects travaillent ensemble sur un certain nombre d'algorithmes, que nous allons mettre à disposition de nos maisons. Certaines parmi les plus importantes comme Louis Vuitton, Christian Dior Couture ou Sephora ont des équipes plus importantes. De plus, nous avons désormais cette interpénétration, ce fonctionnement "intégré" entre les grandes maisons dans des logiques de co-développement ou de réutilisation d'un certain nombre d'éléments.

CIO. Quand vous parlez d'IA à partir de 2023, s'agit-il uniquement d'IA générative, ou également de machine learning et de deep learning ?

Frank Le Moal. En 2022 et 2023, nous étions plutôt sur de l'IA, au sens général, avec du machine learning, par exemple. Avec des cas d'usage extrêmement importants autour de la relation client, de la personnalisation du

parcours client, etc. Par ailleurs, comme nous sommes dans le luxe, nous distribuons des produits chers et rares. Nous n'avons pas vocation à produire sans limites. Nous développons donc énormément d'algorithmique et d'IA autour des prévisions commerciales, des prévisions de distribution, du pilotage des niveaux de stock, du pilotage de l'expression du besoin capacitaire pour nos ateliers de production, etc. Il est important d'avoir les bons outils pour décider s'il vaut mieux acheter 18 diamants ou seulement 15, par exemple ! C'est tout une logique de fonctionnement que nous accompagnons plutôt avec du machine learning et de l'IA.

Puis, fin 2022, est arrivé le tsunami de la GenAI. Même si nous persistons à la considérer comme une sous-partie de l'IA, car nous ne voulons pas revenir sur nos fondamentaux : nous avons toujours besoin d'IA et de data. Nous avons commencé à travailler sur la GenAI proprement dite aux alentours de février 2023. Là aussi, nos équipes se concentrent sur le sujet en étroite interaction avec les métiers.



CIO. Vous travaillez donc sur l'IA générative depuis plus d'un an. Où en êtes-vous ? Est-ce que vous identifiez des cas d'usage intéressants pour vos métiers ?

Frank Le Moal. Nous avons largement dépassé l'étape de l'identification des cas d'usage, et nous passons progressivement à l'échelle. Nous avons internalisé ChatGPT et nous avons développé notre propre ChatGPT interne, qui s'appelle MalA. Nous le mettons progressivement à disposition de tous nos employés pour passer à l'échelle. Nous l'avons déjà ouvert à peu près à la moitié du groupe, avec d'ores et déjà près 4 000 à 5 000 utilisateurs par jour de GPT4 pour la traduction, la synthèse de documents, la synthèse de contrats, la préparation de documents, etc.

Mais attention, nous ne mettons pas de la GenAI partout ! Nous avons identifié des territoires de valeur où elle a un intérêt plus élevé. C'est le cas de la relation client, et de la façon dont des fonctions de GenAI vont notamment aider nos vendeurs en magasins. Elles vont synthétiser des informations produites ou les feedbacks des clients, ou encore démarrer une conversation à valeur ajoutée pré-rédigée. Nous avons aussi mis en place des fonctions de GenAI dans nos centres d'appels clients. Nos employés vont par exemple avoir accès à une synthèse des contacts qu'un client a pu avoir avec le call center, se voir proposer des réponses et des manières d'initier des conversations.

Nous commençons aussi à beaucoup travailler sur la personnalisation des fiches produits pour les sites web. Nous en générons 60 000 par an et la GenAI commence à rédiger des textes assez pertinents. Nous regardons son utilisation pour le marketing de campagne, notamment avec des déclinaisons de visuels plus efficaces. Pour décliner sur différents réseaux sociaux, différents canaux, la photo de la campagne d'un rouge à lèvres, par exemple. Chez Christian Dior Parfum, sur notre stand, nous avons montré Dior Astra, qui s'appuie sur MalA pour réaliser une synthèse des feedbacks des clients de la marque. Toute l'entreprise peut interagir avec ces feedbacks.

La GenAI en soutien de la création, ici chez Parfums Christian Dior.

CIO. Dans ce dernier cas, par exemple, s'agit-il d'ajouter de la valeur ou de remonter de l'information aux équipes de conception ?

Frank Le Moal. Nous disposons d'une telle masse d'informations que cela va au-delà de l'ajout de la valeur. Cela nous ouvre des possibilités que nous n'avions pas auparavant. Cela nous permet d'abord d'être plus efficaces, plus pertinents, mais surtout cela permet à nos équipes d'utiliser effectivement tout le patrimoine de data clients dont nous disposons. Quand un client qui a 10 ans d'histoire avec une marque contacte notre centre d'appel, l'agent n'a pas le temps de consulter ces 10 ans d'histoire à chaque appel. Avec la GenAI, il n'a plus qu'à appuyer sur une touche, en quelque sorte, pour accéder à l'ensemble. C'est un outil qualitatif absolument fantastique.

CIO. Est-ce que vous travaillez avec OpenAI ou d'autres pour vous assurer de l'efficacité de la GenAI, pour éviter les phénomènes d'hallucination, mais aussi les biais, par exemple ?

Frank Le Moal. Non, ce sont nos propres équipes qui s'en occupent. Bien entendu, il est essentiel de paramétrer cette GenAI de la façon la plus pertinente possible pour éliminer les bruits de fond, les erreurs, mais surtout pour donner le bon "tone of voice". Parce qu'on ne s'adresse pas de la même façon à une cliente Vuitton et à une cliente Dior. On ne s'adresse pas non plus de la même façon à une cliente chinoise et à une cliente américaine. Il faut donc travailler sur ce "tone of voice".



Une autre valeur encore plus importante sur laquelle nous sommes, selon moi, beaucoup plus clairs que tous les autres réside dans le fait que nous privilégions une démarche où l'IA et la GenAI ont vocation à soutenir nos équipes et en aucun cas à faire de la productivité, de l'efficacité de bas étage pour le plaisir de remplacer un certain nombre de domaines ou de fonctions. Donc nous sommes là pour "augmenter" nos vendeurs, pas pour les remplacer. Nous n'aimons pas trop les chatbots par exemple, s'il n'y a pas au moins un vendeur impliqué dans la conversation. Nous sommes là pour "augmenter" nos conseillers dans les centres d'appels et non les remplacer. Nous sommes là pour soutenir nos designers et nos créatifs, car la GenAI peut éventuellement proposer du "moodboarding", des inspirations. Mais les produits Louis Vuitton, Christian Dior Couture, Loro Piana, Fendi, Céline, Tiffany seront toujours conçus par des gens qui ont des idées, une émotion, une démarche de création. La GenAI va simplement soutenir et proposer quelques déclinaisons ou alternatives.

« Les produits Louis Vuitton, Christian Dior Couture, Loro Piana, Fendi, Céline, Tiffany seront toujours conçus par des gens qui ont des idées, une émotion, une démarche de création. »

CIO. Avez-vous une organisation spécifique, un comité par exemple, sur les sujets d'éthique de l'IA ?

Frank Le Moal. Nous sommes très vigilants sur notre posture en matière d'IA. Cela se traduit de différentes façons. Pour commencer, nous ferons certaines choses avec de la GenAI, mais pas d'autres. Et pour ça, nous avons mis en place un référentiel de "do's" and "don'ts" que nous avons communiqué à nos employés. Nous avons aussi un partenariat avec l'Institut Human-Centered AI [HAI] de l'université de Stanford pour travailler sur une IA éthique, inclusive et responsable. Cela nous paraît extrêmement important. Nous sommes les leaders du luxe et nous sommes particulièrement regardés par nos clients. Ils sont très

sensibles à la façon dont nous interagissons avec eux, dont nous les traitons, dont nous les respectons. Nous nous devons d'adopter ce type de fonctionnement, supprimer les biais culturels, sociaux, internationaux, etc.

CIO. Comment fonctionne ce partenariat avec Stanford ? Est-ce que vous avez une équipe commune ? Des groupes de travail communs ?

Frank Le Moal. Ce que Stanford nous apporte, c'est un processus structuré de réflexion et de développement de nos algorithmes d'IA et de GenAI, en intégrant ces sujets d'éthique. Sans les occulter. Nous nous appuyons sur leurs travaux, leurs réflexions, et nous avons un certain nombre de sessions communes. On leur demande leur avis sur un certain nombre d'algorithmes un peu plus sophistiqués. Ils nous auditent en quelque sorte.

Mais nous avons aussi créé au niveau du groupe un comité d'éthique et de gouvernance de l'IA qui réunit les fonctions légale, éthique et conformité, RH, tech, data, diversité et inclusion. Il va regarder un certain nombre de projets, nous permettre de donner un avis sur la sélection d'un certain nombre de technologies. Il va aussi intégrer certaines réglementations comme l'AI Act européen.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Emmanuelle Delsol, journaliste

Suivez l'auteur sur [Linked In](#)



/ PROJETS

Comment le DSI d'Eon a redoré le blason de l'IT auprès de toute l'entreprise

Arrivé en 2021 lors de la redéfinition de la stratégie, le DSI du groupe Eon a voulu redonner ses lettres de noblesse à l'informatique au sein du groupe énergétique allemand. Sebastian Weber est reparti des fondamentaux techniques pour reconquérir les métiers, ses propres équipes et le comité de direction.



© EON

Sebastian Weber, DSI d'Eon depuis 2021, a entrepris une réhabilitation de l'IT du groupe.

Depuis la redéfinition de la stratégie du groupe en 2021, Eon a souhaité actionner un levier majeur, celui de la transformation numérique, définie comme priorité absolue dans l'agenda », raconte Sebastian Weber, DSI du fournisseur d'énergie allemand. L'entreprise a d'abord mis en place un board numérique dirigé par Victoria Ossadnik, COO digital et innovation. Pour Sebastian Weber, « cela démontrait clairement que la numérisation devenait une clé centrale de la transition énergétique. »

Jusque-là, l'informatique était organisée de façon plus traditionnelle avec un accent fort porté sur l'optimisation. Qui plus est, de nombreuses fonctions avaient été externalisées pour réduire les coûts. La première démarche du nouveau DSI a consisté à reposer les bases de la transformation numérique en interne. « Cela a constitué ma tâche principale pendant les trois premières années : nettoyer les fondations, en quelques sortes », raconte-t-il. De plus, il a tenu à ce que ce grand nettoyage se déroule de la façon la plus simple possible. Il s'agissait de reconquérir aussi bien les employés de la technique que le comité de direction. « Notre objectif au cours des trois premières années a d'abord été de stabiliser et de moderniser les postes de travail, le réseau d'entreprise et la connexion des applications professionnelles aux serveurs ».

Déploiement de 70 000 postes de travail

Concrètement, cela s'est traduit par le déploiement de 70 000 nouveaux postes de travail, y compris du nouveau matériel là où cela se révélait nécessaire. Chaque bureau, parmi les quelques centaines qui existaient, devait être équipé d'un WLAN. « Nous avons fait des travaux de terrassement, arraché des câbles et installé du WiFi - un travail de base », raconte le DSI. Par ailleurs, il a fallu s'occuper des applications, toutes hébergées sur des datacenters obsolètes. L'entreprise s'est donc tournée vers le cloud. « Nous sommes en train de démanteler le dernier de nos huit datacenters, continue Sebastian Weber. Nous migrons tout ce que nous pouvons dans le cloud public ». Ce travail sur les fondamentaux a également aidé la nouvelle DSI à regagner la confiance des équipes métiers. « La transformation de l'entreprise et l'harmonisation des processus n'apportent aucune valeur ajoutée si les postes de travail ou la connexion Wi-Fi ne fonctionnent pas, insiste le DSI. Nous avons donc d'abord eu besoin de reconstruire une base technique solide et à jour ».

« *Nous sommes en train de démanteler le dernier de nos huit datacenters, continue Sebastian Weber. Nous migrons tout ce que nous pouvons dans le cloud public »*

Sebastian Weber

Pour embarquer les membres du conseil d'administration, Sebastian Weber a misé sur la transparence : « il est important que nos choix de projets et nos priorités soient clairs pour eux ». Le DSI envoie chaque trimestre un rapport de plusieurs pages au conseil d'administration contenant des métriques comme le temps d'arrêt des systèmes ou le volume de requêtes. Le document liste les incidents survenus depuis le dernier point, les enseignements tirés ou les objectifs fixés pour les trois mois à venir. Cette offensive de communication a suscité l'intérêt des équipes dirigeantes, jusqu'au Pdg d'Eon. « Il pose régulièrement des questions sur l'état d'avancement des projets informatiques importants,

veut connaître l'état des mises à jour de l'architecture et se fait expliquer les plans de transition, se réjouit le DSI. Cela démontre l'importance prise par les sujets numériques et informatiques ».

Quatre étoiles polaires pour guider le changement

Le message adressé à l'équipe IT a été très simple, comme le rappelle Sebastian Weber : « nous devons prouver que nous améliorons la stabilité de l'entreprise ». Pour cela, le DSI a identifié quatre « étoiles polaires », comme il les nomme. Les deux premières sont l'amélioration de la satisfaction des employés et des utilisateurs. Elles sont mesurées au moins une fois par semaine. La troisième étoile polaire est la disponibilité des systèmes. Ce sont les temps d'arrêt des systèmes aux deux plus hauts niveaux de criticité qui servent d'indicateur. Enfin, la quatrième étoile polaire, c'est l'utilisation plus efficace du budget.

Pour le DSI, ces quatre piliers visent aussi à créer un environnement dans lequel les employés de l'IT peuvent de nouveau apprécier leur travail. « Par exemple, nous avons organisé pour la première fois une conférence high tech interne internationale à l'occasion de laquelle nous avons remis des prix à certains d'entre eux pour des projets informatiques internes remarquables ».

La voix de la technique doit se faire entendre

Pour augmenter la satisfaction des utilisateurs, Sebastian Weber a réorganisé le support informatique et en a fait une priorité absolue. « Jusqu'à présent, ce service était enfoui au fin fond de l'organisation. Désormais, c'est une entité qui dépend directement de moi et ses managers sont seuls responsables de la satisfaction des utilisateurs. Si quelque chose ne va vraiment pas, nous y travaillons ensemble immédiatement. » En outre, l'informatique est plus fortement représentée et présente localement dans les business units. Si un problème ne peut être résolu immédiatement, les équipes obtiennent toujours une réponse. « Écouter les utilisateurs, entendre leurs commentaires et en faire un suivi - ce sont des choses très basiques, mais qui ont un impact fort ».

En parallèle, l'équipe de Sebastian Weber travaille les processus métiers dans lesquels l'informatique est directement impliquée. Dans les années à venir, il souhaite fixer des axes de travail technique internes qui seront intégrés aux grands programmes de transformation du groupe. « Si, par exemple, Eon déploie un nouvel univers SAP, je souhaite intégrer une équipe technique spécifique dans l'équipe de direction du programme pour s'occuper par exemple de l'automatisation des tests, du monitoring ou de la reprise après sinistre. » Autrement dit, la voix de l'ingénierie IT doit prendre plus de poids dans les grands projets de l'entreprise. « Ce sont des équipes qui doivent aussi avoir le courage de dire : nous ne pouvons pas déployer dans l'immédiat, car certains éléments comme le monitoring ne fonctionnent pas encore. »



Si, par exemple, Eon déploie un nouvel univers SAP, je souhaite intégrer une équipe technique spécifique dans l'équipe de direction du programme pour s'occuper par exemple de l'automatisation des tests, du monitoring ou de la reprise après sinistre. »

Sebastian Weber

L'IT à la table des projets stratégiques

L'informatique d'Eon jouit désormais d'une meilleure réputation au sein de l'entreprise et n'est plus considérée comme une contrainte, en particulier en raison de l'accent mis sur la satisfaction des utilisateurs. « Si les incidents sont résolus plus rapidement et que les systèmes fonctionnent de manière plus stable, l'informatique a plus de chances d'être écoutée, détaille Sebastian Weber. Tout est lié : la façon dont vous vous comportez en cas d'incident a un impact direct sur la façon dont on vous invite à la table des projets les plus stratégiques. »

Mais pour ce faire, l'équipe de la DSI a aussi cartographié toutes les initiatives de transformation stratégique d'Eon en 2023. Pour y intégrer progressivement les dimensions techniques. Un moyen de doter les différents sujets des ressources humaines nécessaires.

La réussite est dans les détails

Enfin, pour Sebastian Weber, dans les projets, les moindres détails sont très importants. Par exemple, lorsque la transformation vers le cloud a commencé, il a planifié une réunion hebdomadaire avec tous les managers qui dépendent de lui. « Il ne s'agit pas de micro management, assure-t-il, mais de 'micro connaissance'. Il est essentiel qu'ils comprennent les projets dans les moindres détails ». D'une part, cette expertise qu'ils acquièrent sert à prendre de meilleures décisions. « Lorsque vous écoutez les équipes, vous obtenez des informations précieuses qui aiguisent votre prise de décision », indique le DSI. Et, cela montre aussi aux équipes l'intérêt des managers pour leur travail et leur expertise. D'autre part, le DSI estime essentiel que chaque responsable informatique soit en mesure de répondre à toutes les questions des métiers. « C'est ce qui crée la confiance », dit-il.

UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Jens Dose, IDGNS DE

(adapté par E. Delsol)



/ STRATÉGIES

Chez H&M, IT et métiers travaillent dans un modèle cousu main

Après une cure d'austérité, la DSI de la chaîne de vêtements s'est réorganisée en mode produits, autour de grandes plateformes structurant son activité. Sa DSI et responsable du digital détaille le modèle qui lui permet de rapprocher la tech des métiers.

© H&M



© H&M

Ellen Svanström, CDIO de H&M : « Nous n'en sommes qu'au début de notre transformation, mais nous en voyons déjà clairement les résultats ».

Il y a un peu plus d'un an, le département IT de H&M a été fortement impacté par des restrictions budgétaires. À l'origine, il était question de réduire les effectifs de 3 500 à 1 500 personnes. En fin de compte, la coupe claire n'a pas été aussi sévère. « Le programme de réduction des coûts nous a frappés, et cela s'appliquait à la fois aux employés et aux consultants », indiquent toutefois la CDIO (Chief digital et IT officer), Ellen Svanström. « Nous avons dû faire des coupes », ajoute-t-elle.

Mais avoir traversé cette tempête a permis aussi à la DSI de se repenser et à redéfinir son rôle au sein du groupe d'origine suédoise, qui emploie 143 000 personnes dans le monde et a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 21 Md€ sur sa dernière année fiscale. « Nous avons intégré la technologie dans notre entreprise selon un modèle passionnant, ce qui demande beaucoup de travail, de concentration et de force. Nous sommes actuellement sur une courbe de développement très stimulante. » Après avoir travaillé dans une organisation informatique traditionnelle jusqu'en 2019, H&M est passée à l'agilité. Le développement métier et technique est intégré dans ce type d'équipes. Mais, selon la dirigeante, cette approche est rapidement devenue trop complexe. « Il s'est avéré plus difficile à gérer que prévu, car le paysage technologique n'était pas aussi agile que la structure organisationnelle, explique Ellen Svanström. Nous sommes donc entrés dans la phase suivante, où nous nous trouvons actuellement. »

Matrice des chaînes de valeur

Après avoir évalué les besoins, le modèle est devenu hybride, avec des équipes produits agiles structurées autour de grandes plateformes. Les capacités de l'entreprise ont été cartographiées et des chaînes de valeur ont été créées pour former une matrice mêlant métiers et technologie, chacun ayant des compétences et des structures de livraison différentes. « En vertical, vous visualisez les chaînes de valeur provenant des métiers, et en horizontal, les réalisations IT et tech, décrit la CDIO. De cette manière, la feuille de route numérique est réellement partagée entre métiers et IT. »

La structure correspond aux livrables de la plateforme dédiée à la gestion back-office et aux plateformes en ligne et en magasin. Et elle est elle-même organisée en équipe plateforme. Tout comme l'est l'équipe data et IA. « Nous n'en sommes qu'au début de notre transformation, mais nous en voyons déjà clairement les résultats. C'est ma première priorité et, bien que cela ait été difficile, je sens l'engagement et la motivation de chacun, car les avantages commencent à être clairs », assure Ellen Svanström.

« *Nous n'en sommes qu'au début de notre transformation, mais nous en voyons déjà clairement les résultats.* »

L'omnichannel en point de mire

La nouvelle organisation doit supporter l'omnicanal, la priorité du groupe en termes commercial. L'introduction d'outils numériques dans les magasins, à la fois ceux auxquels les clients ont accès et ceux destinés au personnel, devrait permettre d'améliorer sensiblement l'expérience des clients. Ellen Svanström explique que H&M a mis au point un concept digital efficace et désormais utilisé dans deux magasins, l'un à Soho, à New York, et l'autre à Chelsea, à Londres. Le personnel peut notamment servir les clients plus facilement, trouver des produits qui pourraient être en stock dans un magasin voisin ou en ligne et obtenir de meilleures recommandations. Cela signifie également que le magasin lui-même n'a pas besoin d'accroître ses

stocks pour améliorer la satisfaction des clients. « Nous sommes très fiers de cette approche 'digiphysique', qui nous permet de nous différencier », indique la CDIO.

« *Nous sommes très fiers de cette approche 'digiphysique', qui nous permet de nous différencier.* »

Dans le même temps, le commerce électronique s'oriente de plus en plus vers la fast fashion, une évolution impulsée par le Chinois Shein. Cette tendance se traduit par une forte pression sur les médias sociaux afin d'évaluer l'intérêt pour différents vêtements, qui sont ensuite fabriqués et vendus à des prix extrêmement bas. « On a reproché à cette tendance de favoriser la surconsommation, mais même s'il y a des aspects intéressants dans ce mode de fonctionnement, ce n'est pas une voie durable pour H&M », assure Ellen Svanström.

« Nous avons suivi cette évolution, ajoute-t-elle. Mais nous constatons que ce qui nous est propre, ce n'est pas de travailler avec des vêtements uniques. Nous croyons en des gammes, pour créer une expérience holistique pour les clients où nous offrons la meilleure combinaison entre la mode, la qualité, le prix et la durabilité. Cela nécessite des processus de création et de planification. Il s'agit ensuite d'optimiser la production afin d'éviter la surproduction. C'est très important car nous avons pour objectif de réduire de moitié notre empreinte carbone d'ici 2030. »

IA : le besoin d'une donnée produits exhaustive

Pour garantir le succès de cette approche, une analyse pointue du marché et un contrôle strict de la production sont indispensables. Deux terrains où l'IA s'avère prometteuse. H&M s'est penché sur l'usage de la technologie relativement tôt ; c'est vers 2018 que l'entreprise a commencé à l'utiliser pour optimiser ses flux de produits. « Nous en avons développé une grande partie nous-mêmes et, il y a deux ans, nous avons investi pour devenir plus modulaires et être davantage capables de passer à l'échelle, explique Elle Svanström. Cela

signifie également que nous sommes moins dépendants de nos propres développements et que nous pouvons acheter des produits sur le marché. »

Pour utiliser efficacement l'IA, les produits que vend la marque doivent être connectés et dotés d'autant d'attributs que possible. Et lorsqu'un produit est numérisé, il est possible de le suivre tout au long de la chaîne de valeur, de lire et de comprendre où il est produit, où il se trouve, etc. Le tout en temps réel, un facteur essentiel pour créer de nouvelles opportunités en magasins.

De son côté, l'IA générative fait désormais partie intégrante du service d'assistance interne de H&M, et des avancées sont également réalisées avec la technologie dans la manière dont les clients interagissent avec la marque. « Les résultats sont excellents, assure la CDIO. Nous nous penchons à présent sur l'assistance au développement applicatif et sur des moyens innovants d'utiliser l'IA générative dans le cadre du développement de nos produits et de notre marketing. Mais il s'agit là de démarches plus exploratoires. »

« *Les résultats sont excellents, assure la CDIO. Nous nous penchons à présent sur l'assistance au développement applicatif et sur des moyens innovants d'utiliser l'IA générative dans le cadre du développement de nos produits et de notre marketing. »*

Equilibrer développements maison et partenariats

L'intérêt pour la technologie au sein de l'organisation a également conduit à la formation de forums autour de l'IA générative, car il est important de mettre en place des règles et des structures claires pour limiter les risques auxquels l'entreprise s'expose. « Nous avons également beaucoup investi dans la cybersécurité au cours des deux dernières années et nous avons atteint un niveau que nous jugeons satisfaisant, explique la

CDIO. Même si, sur ce terrain, il faut continuer à investir en permanence. »

« *Nous devons apprendre à innover avec les autres. C'est cette culture que je veux diffuser en interne. »*

Si le département technologique de H&M met en avant son programme de développements internes, sa dirigeante insiste également sur le rôle des partenaires externes et des écosystèmes. « Les collaborations innovantes débouchent sur des avantages concurrentiels, explique-t-elle. Il peut s'agir aussi bien de grands acteurs établis que de petites entreprises innovantes. Et cet aspect est crucial pour rattraper notre retard en matière de développement technologique. Nous devons déterminer les domaines dans lesquels nous devons développer par nous-mêmes et ceux dans lesquels nous ne devons pas le faire, mais plutôt apprendre à innover avec les autres. C'est cette culture que je veux diffuser en interne ».

UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR
Karin Lindstrom, CIO Sweden
(adapté par Reynald Fléchaux)