CIO.FOCUS

La transformation numérique n'est pas un vain mot

EN BREF

Mettre l'IT au service du business, assurer l'alignement stratégique de l'informatique, mettre en oeuvre une gouvernance IT alignée sur le business... Vous avez entendu mille fois ce genre d'injonctions. Même si celles-ci peuvent paraître surannées, elles n'en demeurent pas moins des nécessités.

Au travers de témoignages de DSI de très grands comptes, voyons comment la transformation numérique des entreprises et administrations est concrète.

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

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

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

Principaux associés :
IT Facto et International Data Group Inc.

Président et Directeur de publication :
Nicolas Beaumont

Directeur général : Nicolas Beaumont

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

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

SOMMAIRE

/ INTERVIEWS
Stéphane Deux (Europcar Mobility Group) : *« Le marché de la mobilité est passionnant et ne peut que se digitaliser »* 3

/ INTERVIEWS
Gilles de Richemond (AccorHotels) : *« Notre dogme est l'usage »* 8

/ INTERVIEWS
René Deist (Faurecia) : *« La Blockchain est une révolution plus grande que l'IA »* 12

/ INTERVIEWS
Michel Truong (CNB) : *« Nous devons aider les avocats à entrer dans l'ère du numérique »* 16

/ INTERVIEWS

Stéphane Deux (Europcar Mobility Group) : *« Le marché de la mobilité est passionnant et ne peut que se digitaliser »*

Le DSI groupe d'Europcar Mobility Group, Stéphane Deux, revient ici sur le rôle du numérique dans une révolution en cours de la mobilité. Et il détaille les transformations d'un groupe présent dans 130 pays qui ne peut plus se contenter de louer des voitures, avec la digitalisation de son business, de son organisation et de ses modes de travail ainsi que le développement de l'IoT. Bien entendu, le RGPD ne pouvait pas non plus être passé sous silence.

Stéphane Deux, DSI groupe d'Europcar Mobility Group, doit accompagner la transformation digitale d'un spécialiste de la location de véhicules en Europe devenu acteur global de la mobilité.

CIO : Le groupe Europcar s'est récemment rebaptisé Europcar Mobility Group et vous venez de déménager. Pourquoi ce changement de nom est-il si important ?

Stéphane Deux : Nous voulions bien évidemment conserver le lien avec notre marque historique, Europcar, qui assure encore une part dominante de notre chiffre d'affaires mais nous voulions aussi marquer le fait que, désormais, nous disposons de nombreuses marques et de plusieurs modèles économiques, les nouveaux modèles étant en forte croissance. Aujourd'hui, dans 133 pays, Europcar Mobility Group propose bien sûr de la location de voitures classique notamment au travers de la marque Europcar. Mais nous disposons également d'un modèle plus low-cost sous les marques Goldcar, acquise l'an dernier, et InterRent que nous avions créée en 2014. Nous disposons également d'une Business Unit dédiée à la location d'utilitaires ainsi qu'une Business Unit International coverage dédiée à nos franchisés notamment.

Enfin, nous avons une Business Unit baptisée « New Mobility » [Nouvelles Mobilités] qui regroupe des offres d'auto-partage, des services chauffeur et de la location de voitures entre particuliers (peer-to-peer) Nous avons également pris des participations dans des plates-formes multimodales visant à organiser de manière optimale un trajet d'un point A à un point B, en comparant les moyens de transports possibles (train, bus, voitures de location...).

Au travers de diverses marques, souvent des acquisitions de start-ups dans plusieurs pays, nous avons enrichi notre modèle historique avec des modèles complémentaires. Nous voulons ainsi coller aux évolutions du monde de la mobilité et aux nouveaux usages de nos clients. Cette stratégie devait se traduire par un changement de nom.

Il faut savoir que, en Europe, 85 % des trajets se font en véhicules dédiés. Cela signifie que trains, voitures louées ou partagées, etc. se partagent les 15 % restants. Alors, quelle stratégie faut-il adopter ? Se battre entre acteurs du 15 % ou bien tenter de « grignoter » les 85 % ? Nous savons que dès qu'une personne habituée à un véhicule dédié accepte de prendre un transport alternatif, il va plus facilement accepter d'en utiliser plusieurs autres. A ceci s'ajoute une tendance sociétale forte : l'abandon de la possession au bénéfice de l'usage. Posséder une voiture (ou un autre bien) n'est plus vécu comme nécessaire : ce qui compte est d'en disposer quand on en a besoin, souvent sous un modèle de type locatif.

CIO : Et vous voyez-vous acteurs du véhicule autonome ?

Stéphane Deux : La prochaine disruption, ce sera le véhicule autonome, Aller d'un point A à un point B en véhicule autonome prendra sans doute un de temps. Dans un premier temps, sur le modèle du régulateur de vitesse qui existe déjà, il y aura de plus en plus de fonctions de conduite autonome dans des véhicules ordinaires. Tous les constructeurs automobiles sont en train de préparer la sortie de ces fonctions.

Donc, oui, mais cela va prendre du temps et beaucoup d'acteurs se positionneront. Personne ne sait ce que cela va donner. Mais il est important de se poser les bonnes questions dès aujourd'hui.

Le marché de la mobilité est passionnant et ne peut qu'être de plus en plus numérique, comme nous allons le voir.

CIO : Avant cela, il est nécessaire de revenir sur la structure de votre groupe et l'organisation de son IT. Votre SI est-il centralisé ou réparti, avec ou sans autonomie des divisions locales ?

Stéphane Deux : Je pilote la division IT de l'ensemble du groupe. Notre informatique est traditionnellement centralisée. Les modules transverses (PGI, SIRH, etc.) ont une cible SI unique et les sociétés sont petit à petit intégrées. Pour héberger notre SI, pour ce qui n'est pas dans le cloud, nous disposons de deux datacenters répliqués pour l'ensemble du monde, situés pour l'un au Nord de Paris, pour l'autre au Sud, sur deux bassins électriques et télécommunications différents et à une distance l'un de l'autre suffisante. Notre support est pour les deux-tiers assurés en Pologne, pour un tiers en Australie. Nous sommes en 24/7 « follow the sun ».

Concernant les métiers, nous assumons une complexité organisationnelle liée au développement du business. Chaque pôle a son propre plan de développement. Les SI suivent cette organisation. Nous avons globalement quatre SI métiers : un pour Europcar (géré à Paris), un pour le Low Cost, un pour les Nouvelles Mobilités et un pour Buchbinder, une marque de location de véhicules en Allemagne, qui n'est pas vouée à s'internationaliser. Quand nous avons acquis Goldcar, nous avons procédé à une intégration inversée : Goldcar (dont le siège est à Alicante en Espagne) va absorber, du point de vue SI, InterRent (dont le siège était à Madrid). L'opération est terminée pour le Portugal et le Royaume-Uni et s'achèvera d'ici la fin de l'année pour l'Italie, l'Espagne et la France. De plus, un loueur de voiture est aussi un e-commerçant, le record sur notre site Europcar est de 150 000 demandes d'offres en une minute.

CIO : Et le SI Nouvelles Mobilités ?

Stéphane Deux : Au départ, ce pôle a été largement constitué par des rachats de start-ups diverses. Nous avons décidé de construire une plate-forme unique à Barcelone, ville très digitale où il est facile de faire venir des talents. Cette plate-forme, « Business as a Service », va constituer le back-office de tous les services de nouvelles mobilités. C'est aussi à Barcelone que nous menons les intégrations des SI des sociétés de ce pôle, y compris Scooty, le service de scooters partagés récemment racheté en Belgique.

Qui dit plate-forme unique dit identifiant client unique. Nous aurons ainsi, à terme, trois pôles SI (en dehors de Buchbinder) : Paris (Europcar), Alicante (Low Cost) et Barcelone (Nouvelles mobilités).

CIO : Mais plusieurs SI métiers n'auraient-ils pas intérêt à bénéficier de cet identifiant client unique ?

Stéphane Deux : Tout à fait. Les architectes IT Europcar travaillent avec leurs homologues de Barcelone pour mettre en place un service unique d'identifiant client : le Customer Privacy Center. Ce service gérera bien sûr l'identification mais aussi les consentements, en application du RGPD. Cette gestion unifiée garantira le respect des volontés de nos clients afin de développer leur confiance.

Il ne faut pas oublier que la confiance est fondamentale dans notre métier.

CIO : Nous sommes dans vos nouveaux locaux en flex office. Qu'est-ce que cela signifie du point de vue IT ? Comment s'est déroulé le déménagement ?

Stéphane Deux : Nous avons une trajectoire vers un digital workplace 100 % Google. C'est le fondement du flex office qui suppose une digitalisation totale pour une agilité totale. Au-delà de la non affection d'un bureau dédié, cela signifie aussi une possibilité de travail ubiquitaire : le lieu n'a plus d'importance donc le travail peut être à distance. Même notre Présidente du Directoire n'a pas de bureau fixe.

Des grandes entreprises en flex office, vous en trouvez un certain nombre. Des entreprises 100 % Google, aussi. Des entreprises réunissant les deux, à notre échelle et au Siège, il y en a sans doute peu. Nous étions déjà fortement centralisés, ce qui a pu faciliter la bascule.

Le déménagement a été, du point de vue IT, une non-question. Tant qu'il y a du réseau, vous avez vos données.

CIO : Un point n'a pas encore été abordé : la data. En particulier, avant d'intégrer des véhicules autonomes, comment intégrez-vous les véhicules connectés et, plus généralement, l'IoT ?

Stéphane Deux : Vous avez compris que notre stratégie digitale se décline en B2B, B2C, B2E (Business to Employee : digital workplace, digital station), Big Data et IoT.

Pour le B2C, il s'agit de notre projet phare "Click & Go" qui consiste à Digitaliser sur Mobile tout le Parcours Client, de la réservation à la récupération de la voiture et au-delà.

Pour le B2B, nous avons déjà créé un portail ouvert à nos Clients pour générer leur compte en quelques clics, ainsi qu'un catalogue de services digitaux pour nos Commerciaux.

Le programme "Station Digitale" consiste à porter sur mobiles toutes les opérations à réaliser par nos Collaborateurs, et à basculer sur Chromebooks d'ici 2020 100 % des postes de travail non mobiles.

Concernant le Big Data, que ce soit Clients ou Véhicules, nous devons d'abord intensifier la collecte des données et améliorer la qualité des données par une gouvernance très stricte de la Data.

Pour ce qui est de l'IoT, c'est à dire surtout la voiture connectée, c'est à la fois dans notre stratégie et dans nos besoins. Quand on achète 400 000 véhicules par an et que ceux-ci sont de plus en plus souvent connectés d'origine, en sortie d'usine, le sujet est une évidence. Sur certains modèles économiques, comme le car-sharing, l'IoT est même indispensable, ne serait-ce que pour, par exemple, accéder au véhicule sans clé physique.

Autre exemple : pour vérifier, par géolocalisation, que le véhicule est bien à l'endroit indiqué par le client afin d'éviter d'aller le chercher à un mauvais endroit, ce qui a un coût.

Nous avons réalisé un démonstrateur sur l'Irlande (République et Ulster) en connectant 100 % de notre parc de véhicules. Nous avons identifié une soixantaine de cas d'usage de l'IoT. Nous envisageons par exemple des détections d'accidents via les accéléromètres, la géolocalisation des véhicules pour contrôler que celui-ci ne sort pas de la zone prévue, etc. Là encore, la transparence totale sur les usages sera la base de la confiance de nos clients.

Nous travaillons sur une plate-forme de collecte unique de la data de tous les véhicules, quelles qu'en soient les marques, ainsi que les données d'équipements embarqués ajoutés. Cette plate-forme unique permettra ensuite d'exposer des services communs.

La prochaine étape, c'est la digitalisation des stations [agences de location de voitures, NDLR]. Elles basculeront, d'ici 2020, sur des chromebooks.

CIO : Et sur les autres programmes ?

Stéphane Deux : Comme je l'ai déjà évoqué, notre projet phare Click & Go vise à digitaliser sur Mobile tout le Parcours Client : gestion du compte y compris permis de conduire, passeport et moyen de paiement, réservation, identification du Client et de la réservation en station via la lecture d'un QR Code, accès rapide au contrat, à la clé et à la voiture, transparence en temps réel au retour du véhicule (niveau d'essence, éventuels dommages, et facture), ainsi que le suivi après location. Progressivement, seront intégrés à ce Parcours Mobile des informations provenant des Véhicules Connectés ainsi que des services accessibles par bornes automatiques.

Un autre sujet me tient à coeur, c'est l'amélioration continue de nos process internes dans une démarche de type Lean Management. En premier il s'agit de corriger les sujets d'irritation Client les plus récurrents avant de s'attaquer au reste. Cette amélioration des process doit s'appuyer sur les collaborateurs. Ils possèdent des smartphones, ils sont donc aptes à contribuer, sur un mode agile, au développement ou à l'amélioration de nos apps, celles qui leur sont destinées.

CIO : Enfin, pour terminer, une question plus générale et personnelle. Pour vous, qu'est-ce qu'un bon DSI ?

Stéphane Deux : La première chose, la priorité numéro un, c'est la légitimité sur les fondamentaux. Il faut une exécution en temps réel des process métier sans incident (e-commerce, SI métier, réseau, cybersécurité, ...). Sans cela, ce n'est pas la peine d'aller plus loin.

En deuxième lieu, il faut accompagner la transformation des business en cumulant une vision métier et une vision de la transformation digitale, efficace et si possible disruptive, en fonction d'abord des besoins métiers et bien sûr des différentes technologies disponibles. Il faut agir en co-construction avec les métiers. Le DSI doit donc être orienté à la fois métier et digital. Aux métiers, on parle usages, pas technologies. Par exemple, on parlera de travail ubiquitaire, de flex office, pas de Google ou de cloud.

Troisièmement, le DSI doit être un bon communicant. J'espère l'être... On ne communique jamais assez de toute façon.

Enfin, il doit bien sûr être un manager qui sait donner du sens à ses équipes, qui s'emploie à généraliser la co-élaboration et le travail en équipe, et qui va chercher les bonnes expertises en s'appuyant sur ses convictions et en oubliant ses certitudes.

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

/ INTERVIEWS

Gilles de Richemond (AccorHotels) : *« Notre dogme est l'usage. »*

Nouveau DSI d'AccorHotels, Gilles de Richemond doit relever un certain nombre de défis techniques et business, toujours en fonction des usages réels, à l'heure où la répartition traditionnelle entre SI local hôtelier et SI central est remise en question. Le successeur de Laurent Idrac rapporte à Maud Bailly, CDO du groupe, dont le périmètre de compétence est très large, incluant l'IT aux côtés du marketing et de la relation client. La volonté expresse d'AccorHotels est de privilégier l'expérience client, le « Feel welcome » signature du groupe. Cette approche sera au coeur de la future logique de plate-forme.

Gilles de Richemond, récemment arrivé chez AccorHotels, reste un partisan des méthodes agiles, de la culture itérative et de l'humilité face aux réalités terrain.

CIO : Vous avez quitté Voyages-SNCF, depuis devenu Oui.SNCF, pour devenir CIO groupe d'AccorHotels. Pourquoi ce choix de carrière ?

Gilles de Richemond : J'ai passé près de six ans chez Voyages-SNCF en tant que DG de Voyages-SNCF Technologies (VSCT). Auparavant, j'ai été DSI de la compagnie aérienne Transavia (groupe Air France) durant presque cinq ans. C'était donc un bon moment pour changer.

AccorHotels est à un moment particulier de sa transformation digitale. Les défis posés, avec l'IT au coeur des enjeux de l'entreprise, sont passionnants. Et il y a un cousinage évident entre l'industrie du voyage et celle du tourisme.

CIO : En termes d'organisation, comment vous répartissez-vous les rôles avec Maud Bailly, CDO du groupe ?

Gilles de Richemond : Le titre de Chief Digital Officer renvoie à des réalités très variables selon les entreprises. Maud Bailly, à qui je rapporte, est ainsi en charge aussi du marketing que de la relation clients et, donc, de l'IT au sens le plus large. Cette organisation amène une grande cohérence entre la stratégie et l'exécution. L'IT est au coeur de la stratégie, motorisant la transformation digitale du groupe.

CIO : Toujours en matière d'organisation, comment l'IT est-elle répartie en fonction despays ou des marques, et avec quelle autonomie par rapport au groupe ?

Gilles de Richemond : L'organisation IT du groupe est basée sur une logique de plaques géographiques, pas sur les marques. Pour la relation client, le SI est centralisé mais, à l'inverse, pour l'exécution, la gestion des hôtels est parfois très locale. Il y a donc besoin d'articuler les deux dimensions, locale et centrale, avec une grande agilité entre les enjeux locaux (opérations dans les hôtels) et les enjeux groupe (fonctions supports, distribution, expérience clients...).

La question de l'autonomie est traitée selon des considérations très pratiques et opérationnelles. Ma conviction est qu'il faut donner une autonomie IT maximale pour les opérations mais tout en gardant une cohérence globale de l'IT pour que l'expérience client soit optimale. Un client qui passe d'un hôtel à un autre, d'une marque à une autre, d'un pays à un autre, doit expérimenté le même Feel Welcome, signature du groupe.

CIO : Votre profil est nettement plus technique que votre celui de votre prédécesseur. Etes-vous un DSI technicien ?

Gilles de Richemond : L'expérience client et l'IT sont mélangés. Évidemment, j'apporte une composante technique. Mais j'ai besoin d'aller au delà de la seule technologie. Un DSI ne peut pas être un simple expert technique délivrant de la technologie.

Dans une équipe pluridisciplinaire agile, les développeurs ne doivent pas que coder mais aussi contribuer au projet. C'est autant vrai au niveau des managers, lorsque je travaille avec Maud Bailly, que pour les équipes opérationnelles.

CIO : Depuis maintenant un certain nombre d'années, le groupe AccorHotels est très orienté cloud public. Allez-vous poursuivre sur cette voie ?

Gilles de Richemond : Il existe évidemment une certaine différence entre l'existant et le futur que l'on projette. De même, il y a une question évidente de timeline, de priorisation. Alors, oui, nous utilisons beaucoup le cloud mais la question cloud/pas cloud n'est pas le sujet central quand nous choisissons un partenaire.

Notre SI est fondamentalement hybride. Nous utilisons le cloud lorsque c'est pertinent mais nous tenons compte de l'existence du Legacy qui n'est pas nécessairement aisément migrable ou dont la migration n'a pas de pertinence. Un passage à du IaaS, plus simple, n'a pas beaucoup d'intérêt, c'est de la quasi-infogérance, ce n'est pas ainsi que le cloud délivre de la valeur. Le IaaS n'est pas une rupture.

Le terme de cloud est à la base ambiguë car il peut renvoyer à une famille de technologies déployables en interne. Et il peut renvoyer à une manière d'acheter de l'informatique quand on souhaite externaliser. Nous, nous optimisons notre infrastructure pour harmoniser on premise et cloud, par exemple pour déborder dans le cloud externe en cas de saturation de nos capacités, lors d'un pic de charge, sans avoir à la surdimensionner en continu.

Typiquement, le TARS (The AccorHotels Reservation System) n'est pas dans le cloud, même si son exploitation et sa maintenance ont été externalisées pour cinq ans il y a trois ans.

CIO : Quelle est la trajectoire technique que vous souhaitez impulser ?

Gilles de Richemond : L'enjeu est clair. Dans beaucoup de secteurs, le SI est central ou peut l'être. Pas dans l'hôtellerie où il y a un SI d'hôtel (avec son matériel) et un SI central, par exemple le TARS chez nous. Historiquement, le SI local est très important, chaque hôtel avait le sien. Internet a apporté une capacité à centraliser, à disposer d'une plate-forme centrale pour des services décentralisés.

L'enjeu est donc de passer du tout-décentralisé à une architecture centralisée où les hôtels utilisent les services de la plate-forme centrale AccorHotels sans avoir nécessairement une infrastructure locale.

CIO : Ce qui suppose des accès Internet de qualité dans tous les hôtels partout dans le monde...

Gilles de Richemond : Nous ne sommes que des préconisateurs pour que le service soit bien rendu et que le personnel puisse travailler. Un hôtel franchisé garde ainsi une certaine marge de manoeuvre. Nous travaillons bien entendu à des optimisations tarifaires via des massifications d'achats, ce qui constitue une valeur du groupe. Nous allons vers un modèle de délivrance de services à des hôtels, qu'importe qu'ils soient managés ou franchisés.

Depuis peu, AccorHotels a d'ailleurs séparé la possession des murs (AccorInvest) et l'opération hôtelière managée et franchisée (AccorHotels). Mais ça n'est une nouveauté qu'en Europe : c'était la règle à peu près partout ailleurs. Cette séparation procède de la même logique.

CIO : Au sein d'un groupe hôtelier comme AccorHotels, Booking reste-t-il un gros mot ?

Gilles de Richemond : Notre secteur a connu deux ruptures spécifiques en lien avec le numérique. La première a été la naissance de sites comme Booking ou Expedia. La deuxième a été l'arrivée d'AirBnB et de ses homologues.

Mais, historiquement, les agences de voyages ont toujours été des apporteurs d'affaires prenant une commission. Les services en ligne de réservation sont dans la même logique. Nous ne sommes pas concurrents mais partenaires et Booking nous amène beaucoup de clients. Ce n'est donc ni un gros mot, ni un problème : il nous faut simplement nous adapter. Il n'y a pas, dans notre secteur, de transfert massif de valeur faisant disparaître d'anciens acteurs. Du moins, ce n'est pas ce que produit la transformation digitale sur AccorHotels.

Les clients qui viennent par Booking arrivent de la même façon que tous les autres chez AccorHotels et restent des clients qui doivent expérimenter le même Feel Welcome que les autres. Booking est un canal d'acquisition comme un autre. Notre intérêt est ensuite de fidéliser ces clients là aussi.

AccorHotels a acquis One Fine Stay, une sorte de AirBnB avec des lieux de haut standing et des services de type hôtelier. C'est bien la preuve que le secteur de l'hospitality est plus vaste que la seule hôtellerie. Nous vendons plus de services que des chambres d'hôtels traditionnelles.

Tout ce foisonnement d'offres développe le tourisme. Le gâteau global croît et cette croissance bénéficie à AccorHotels.

CIO : Avec la multiplication de ces partenaires, vous êtes amenés à ouvrir votre SI. Comment, dans ce cas, garantir sa sécurité ?

Gilles de Richemond : Le sujet n'a rien de nouveau car le multi-canal ne date pas d'hier. Notre SI était déjà connecté aux agences de voyages, aux GDS, etc. L'ouverture du SI est un acquis. Cependant, ce qui change, c'est l'ampleur de la sollicitation qui s'est beaucoup accrue. En effet, aujourd'hui, notre SI est directement sollicitée par le grand public, avec volumes de consultations qui n'ont plus rien à voir avec les anciennes pratiques. Les volumes ayant explosé, notre enjeu est notre capacité à tenir la charge. Notre architecture a donc évolué en conséquence.

En matière de sécurité, il ne faut jamais faire le malin et je ne vais évidemment pas rentrer dans les détails. Mais elle est évidemment fondamentale car elle est le socle de la confiance des clients qui nous confient des données personnelles sur leurs déplacements. La sécurité est clairement une question d'expérience client.

Ma conviction est qu'il ne faut pas opposer ouverture et sécurité. Cela fait en effet bien longtemps que la sécurité ne s'obtient plus avec des murs.

CIO : Puisque l'on parle de sécurité et d'expérience client, qu'en est-il en matière d'IoT, par exemple pour ouvrir les chambres avec un smartphone ?

Gilles de Richemond : L'IoT est en effet un élément pour améliorer l'expérience client mais qui ne se limite pas à la question de l'ouverture des portes. Il faut certes fluidifier le parcours client mais la relation humaine entre l'hôtelier et son client reste essentielle. Le nomadisme peut permettre d'accueillir dans le lobby, grâce à une tablette ou un smartphone, sans guichet. C'est un vrai apport à l'expérience client à l'ère digitale. Il faut enrichir l'interaction humaine avec le digital, pas la remplacer.

Concernant l'IoT, nous l'utilisons par exemple pour l'interaction avec le téléviseur, le groom-service ou bien la domotique de la chambre.

CIO : Vous avez parlé de la logique de plate-forme. Où en êtes-vous exactement et, surtout, pourquoi ne répéteriez-vous pas l'échec du précédent service aux hôteliers indépendants ?

Gilles de Richemond : Pour l'instant, nous en sommes aux premières itérations. Vous savez que l'approche agile est quelque chose qui me tient à coeur. C'est notre initiative et nous la testons auprès des hôteliers. Nous avons le dogme de l'usage.

Cela dit, il n'y a pas d'innovation sans risque. Nous lançons beaucoup d'initiatives et nous savons les arrêter. Savoir arrêter ce qui ne marche pas est un signe de maturité. Je n'appelle pas cela des échecs. Avoir une culture itérative, c'est l'inverse d'annoncer deux ans à l'avance ce que l'on va exactement faire. C'est savoir, avec humilité, recevoir le feed-back des utilisateurs. Notre culture de projet le permet.

CIO : Quels autres enjeux avez-vous sur votre feuille de route ?

Gilles de Richemond : Clairement, savoir intégrer les marques ou les hôtels rachetés, vite et bien. Nous devons proposer une expérience client homogène avec un programme de fidélité commun.

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

/ INTERVIEWS

René Deist (Faurecia) : *« La Blockchain est une révolution plus grande que l'IA »*

René Deist est un passionné de l'IT. Au sein de Faurecia, le DSI et les opérations mènent la délicate tâche d'accélérer la transformation digitale de l'équipementier automobile. IoT, big data, IA, edge computing et blockchain sont des défis à relever pour le DSI afin de préparer l'avenir.

Pour René Deist, DSI et Digital Transformer de Faurecia, tout doit être agile.

CIO : Comment est organisé votre DSI ? Est-elle centralisée ou décentralisée ?

René Deist : Quand je suis arrivé il y a un an au sein de la DSI, l'organisation était mature et bien organisée : Infrastructure, IT Operations, Applications Industrielles et pour Services Supports, PLM, Cyber Sécurité.

Etant une société industrielle, il existe des systèmes IT spécifiques, qui mettent en adéquation la demande des clients, les OEM et notre logistique. Il est donc nécessaire de pouvoir créer des logiciels ad hoc. Le reste de l'IT est centralisé avec une forte présence de SAP et Dassault Systèmes.

Dernièrement, nous avons implémenté un système unique SAP à l'ensemble des Centres de Services Partagés nous permettant de gagner en efficacité et en standardisation. J'ai tenu aussi à créer un nouveau département, le « Partenariat Management », au sein de la DSI qui complète notre stratégie DevOps. Cela nous permettra d'accompagner notre bascule dans le cloud, où nous avons de nombreux nouveaux partenaires. Et de répondre à la complexification de nos architectures.

Enfin, la DSI comprend une importante équipe dédiée à l'architecture. Auparavant, l'architecture était vue sur un aspect purement technique, elle est devenue une architecture orientée vers les métiers de l'entreprise pour créer plus de valeurs.

CIO : Avez-vous adapté votre infrastructure IT en conséquence ?

René Deist : Oui, comme mentionné, nous travaillons actuellement à développer DevOPs. Nous suivons notamment la tendance du marché sur l'hyper-convergence pour être plus flexible, plus évolutif et réduire nos coûts. Mais au-delà de cette tendance, il est essentiel de répondre à l'évolution de notre modèle économique. Faurecia travaille par exemple sur le Cockpit du Futur. C'est-à-dire construire les solutions technologiques nécessaires pour que les occupants puissent en toute sécurité utiliser davantage le temps libre procuré par le véhicule autonome et par conséquent mieux interagir avec la voiture. Cela passe par de l'IT, mais aussi par la création de services numériques.

A l'avenir, la gestion de l'infrastructure va continuer à être au coeur de l'IT. En se développant vers les plateformes de services utilisant les API, mais aussi vers la donnée (les flux de données, les outils de big data). Pour s'occuper de cette voie, nous avons recruté un nouveau CDO (Chief Data Officer). Dans le futur, Faurecia créera de plus en plus de modèles économiques en lien avec la data.

CIO : Sur ces aspects de données, vous avez créé un datalake, pouvez-vous nous en dire plus ?

René Deist : Notre architecture est basée sur deux aspects, SAP et un système dédié pour notre production comprenant plus de 1900 outils industriels (PLCs). Les deux sont reliés à un datalake. Nos équipes sont en train de les connecter, ce qui nous permettra de développer des modèles de maintenances prédictifs. Les premiers résultats sont encourageants.

CIO : Les machines de production sont donc de plus en plus connectées, faut-il une structure spécifique pour s'en occuper ?

René Deist : Dans la mesure où nous développons le prédictif nous avons besoin de nouvelles compétences, comme l'IA, Big Data et Data Science. Ce qui nous a amené à créer une structure dédiée aux services numériques (Digital Services Factory) permettant aux ingénieurs et aux spécialistes de mieux se comprendre et travailler efficacement ensemble.

Prenons l'exemple de l'IA : quand Faurecia produit un siège de véhicule, des photos sont réalisées et entraînent un modèle de machine learning à base de reconnaissance d'image pour identifier les défauts. Auparavant cette tâche répétitive était dévolue à l'humain, mais l'IA le fait plus rapidement. Une chose est sûre cependant : le monde virtuel a besoin du monde réel.

CIO : Quelles sont les orientations de l'innovation chez Faurecia et quelle est votre réponse en tant que DSI ?

René Deist : Notre agenda sur la digitalisation est cadencé par notre CEO, Patrick Koller, qui est très impliqué dans la transformation du Groupe pour créer plus de valeur. Nous voulons donc mettre en place un environnement propice à ce développement. Le datalake unique apporte aux datascientist la capacité de travailler. Nous avons aussi des équipes qui travaillent sur la création de valeur par exemple sur les sièges connectés intégrant des capteurs. En disposant de ces données et avec le consentement des utilisateurs, nous pouvons proposer des services additionnels aux OEM et aux clients finaux.

Lors du dernier CES à Las Vegas, nous avons démontré plusieurs technologies liées au bien-être. Grâce à l'IA et au Big Data, il est possible d'élaborer des scénarios de conduite, de proposer de l'information au conducteur sur son état de santé (repos, position du dos, température, etc.) et enfin grâce à de l'IA lui proposer des contre-mesures pour améliorer son bien-être.

CIO : Aujourd'hui sur l'IoT, on parle beaucoup du traitement de la donnée au plus proche de l'objet à travers l'edge computing. En faites-vous ?

René Deist : Nous réalisons un POC sur la production d'équipements et plus particulièrement sur de grandes machines à souder des éléments en aluminium. La problématique porte sur la tête de la machine pour obtenir ce que l'on appelle la « golden curve » et avoir une soudure parfaite. Le traitement des données captées nécessite une latence très faible, de l'ordre de la milliseconde. Impossible de faire remonter les informations au cloud, l'edge computing est plus performant dans ce cas-là. Pour traiter localement les données, nous nous servons de Raspberry Pi. Il s'agit pour l'instant d'un test pour avoir des retours sur l'intérêt d'un tel système.

CIO : Dans une tribune postée sur votre compte LinkedIn, vous évoquiez des travaux sur la blockchain. Pourquoi vous vous y intéressez ? Et comment cela se traduit chez Faurecia ?

René Deist : J'ai attentivement étudié la blockchain et je pense que nous assistons à une plus importante révolution que l'IA. Cette dernière apporte de la valeur, de la rapidité, de l'efficience, mais la blockchain apporte surtout un élément essentiel : la confiance. Elle permet de sécuriser les transactions entre deux entités ou entreprises.

Au sein de Faurecia, j'ai créé un jeu avec la blockchain à destination du comité de direction, avec un transfert d'argent pour comprendre la technologie. Ils ont tout de suite vu l'intérêt. Après ce jeu, j'ai demandé à faire un PoC à travers notre Digital Services Factory, en partenariat avec Accenture. Nous avons donc développé notre premier démonstrateur de blockchain et nous en avons parlé avec nos clients (les constructeurs automobiles) et les fournisseurs. Quelques mois après le début du PoC, la demande de participation au test est forte. L'objectif premier est de comprendre la technologie et dans un second temps d'étendre notre savoir-faire. La blockchain peut être adaptée ensuite à la supply chain, mais aussi aux achats.

CIO : L'ensemble de ces différents projets implique-t-il le recours à l'agilité ?

René Deist : Tout doit être agile, mais plus globalement nous sommes inscrits dans un projet de transformation de l'entreprise. Depuis mon arrivée, nous avons modifié l'organisation de l'IT autour de différentes questions : comment faire pour aller vers le cloud, vers l'automatisation ? De quelles compétences avons-nous besoin ? Cette évolution doit nous préparer pour le futur. Il y a encore 5 ans un projet pouvait ne pas être agile, dans le future l'IA va devenir la normalité dans un projet et l'agilité aussi.

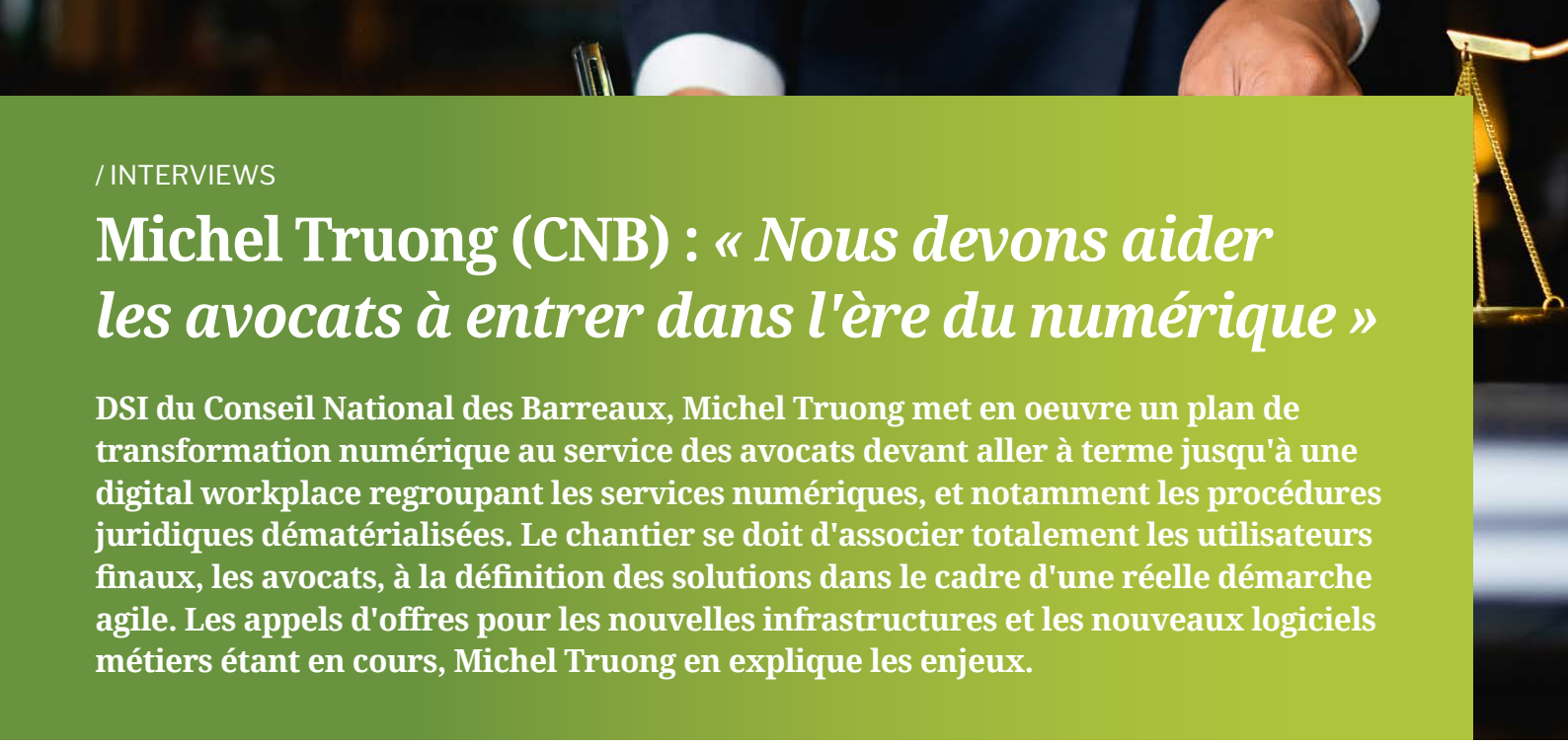
CIO : Comment voyez-vous la complémentarité du CIO et du CDO au sein d'une entreprise ?

René Deist : La question ne se pose pas chez Faurecia, car j'occupe les deux fonctions. Plus globalement, sur cette question, je pense que dans le futur CIO et CDO ne doivent faire qu'un. Je ne crois pas à la séparation des deux rôles. En créant deux organisations, il y a moins de synergies et s'il n'y a pas d'harmonisation sur les plateformes, c'est contre-productif.

CIO : Comment voyez-vous le rôle du CIO dans le futur ?

René Deist : Le CIO du futur sera un facilitateur, un accélérateur et passera 80% de son temps à accompagner de nouveaux modèles économiques. Il va permettre à l'ensemble de l'entreprise de créer davantage de valeur. Mon travail de CIO va être aussi d'améliorer les compétences des équipes IT avec le développement de l'automatisation et du machine learning. Il conservera plusieurs voies pour maintenir, créer, développer des solutions IT, mais l'expertise humaine restera un élément fondamentale.

UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR
Jacques Cheminat, Rédacteur en chef adjoint de CIO



/ INTERVIEWS

Michel Truong (CNB) : *« Nous devons aider les avocats à entrer dans l'ère du numérique »*

DSI du Conseil National des Barreaux, Michel Truong met en oeuvre un plan de transformation numérique au service des avocats devant aller à terme jusqu'à une digital workplace regroupant les services numériques, et notamment les procédures juridiques dématérialisées. Le chantier se doit d'associer totalement les utilisateurs finaux, les avocats, à la définition des solutions dans le cadre d'une réelle démarche agile. Les appels d'offres pour les nouvelles infrastructures et les nouveaux logiciels métiers étant en cours, Michel Truong en explique les enjeux.

Pour Michel Truong, DSI du CNB, « la technologie ne peut fonctionner qu'avec l'appropriation »

CIO : Tout d'abord, pouvez-vous nous représenter le Conseil National des Barreaux (CNB) et son rôle ?

Michel Truong : Le CNB est une institution d'intérêt public doté de la personnalité morale. Son financement repose sur les cotisations obligatoires des avocats inscrits dans les 164 barreaux français. Le CNB a plusieurs responsabilités vis-à-vis de la profession. Tout d'abord, il doit « promouvoir l'avocat », les représenter en France et à l'Etranger, ce qui inclut des actions d'influence auprès du Gouvernement. Il établit également le Règlement Intérieur National, unifie et fat évoluer les règles et usages de la profession d'avocat. Toutefois, les sanctions en cas de manquements relèvent des différents barreaux. Il pilote la formation initiale et la formation continue des avocats (certifications professionnelles, titres d'avocats médiateurs, etc.). Enfin, il va délivrer des services aux avocats, notamment dans le champ du numérique, mais sans entrer dans des prestations du domaine concurrentiel.

S'il possède évidemment des permanents salariés (comme moi), le CNB est dirigé par des élus représentant les avocats avec un mandat de trois ans : une assemblée générale de 82 membres se réunissant mensuellement qui élit en son sein un Bureau. Ce bureau comprend notamment notre présidente Christiane Feral-Schuhl [qui collabore avec Le Monde Informatique et CIO depuis une vingtaine d'années, notamment pour l'espace Cyberdroit, NDLR], et deux vice-présidents de droit (le bâtonnier de Paris et le président de la conférence des Bâtonniers). Pour des sujets d'attention particulière, il existe des commissions qui comprennent un président élu (membre de l'AG), d'autres élus et le cas échéant des collaborateurs internes et des experts externes.

CIO : Comment se prennent les décisions relatives au Plan de Transformation Numérique que vous mettez actuellement en oeuvre ?

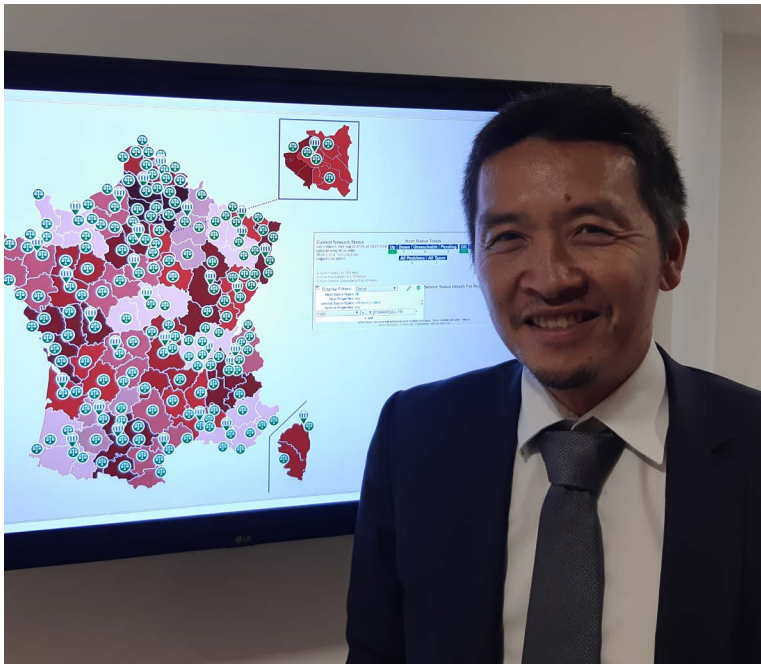
Michel Truong : Tout d'abord, la DSI prépare un projet. Ce projet est ensuite présenté à la Commission Numérique, à la Présidente et au Trésorier. Enfin, il est soumis à un vote en AG. A chaque étape, il peut être amendé voire rejeté.

Le plan de transformation numérique est un plan stratégique pour la mandature en cours.

CIO : Quel est le périmètre de votre système d'information et quels services délivrez-vous aux avocats dans le domaine numérique ?

Michel Truong : Nous avons avant tout un rôle régalien. Nous sommes les seuls à pouvoir mettre en place les infrastructures de la profession destinées à échanger de façon sécurisée avec la Justice. Le premier élément est le RPVA (Réseau Privé Virtuel des Avocats) qui se connecte au RPVJ (Réseau Privé Virtuel de la Justice, mis en place par le Ministère de la Justice) et à d'autres outils et institutions (comme le Conseil d'État ou les tribunaux administratifs) [CIO a interviewé David Boucheny, le DSI du Conseil d'Etat, NDLR]. Toute communication via le RPVA est évidemment chiffrée. Nous délivrons pour cela des clés physiques aux avocats, clés remises en mains propres pour assurer un haut niveau de sécurité (RGS 2*). Après une authentification via la clé avec un code de sécurité, le certificat de cette dernière est vérifiée (clé non déclarée en opposition...). Puis, la couche applicative e-Dentitas va permettre de contrôler que l'avocat en activité.

Au niveau applicatif et services, nous fournissons aux avocats e-Barreau (messagerie sécurisée, communication avec les tribunaux de grande instance, les Cours d'appel et les tribunaux de Commerce...). L'ampleur de nos services numériques s'accroît, par exemple en ajoutant une capacité de stockage et de partage de fichiers via un SaaS sur une infrastructure sécurisée et maîtrisée par le CNB (11 000 comptes créés à ce jour).



Nous proposons également un service de rédaction d'acte d'avocat dématérialisée : une GED avec signature électronique des parties (certificat fourni à la volée pour les justiciables) et contreseing des avocats conférent à l'acte une force probante. Une plate-forme nationale d'échanges en ligne (chat, vidéoconférence, gestion de rendez-vous et des comptes-rendus...) visera bientôt à accompagner les modes alternatifs de règlement (médiation, conciliation...).

D'une manière générale, le CNB doit aider les avocats à entrer dans l'ère du numérique. Pour tous ceux dont ce n'est pas le métier, la technologie est toujours compliquée. C'est évidemment aussi le cas pour les avocats.

CIO : Pour tous ces services, vous devez en garantir l'absolue sécurité. Gérez-vous en direct les infrastructures qui les supportent ?

Michel Truong : La DSI du CNB comprend une vingtaine de personnes. Il ne peut pas être question de gérer nous-mêmes des datacenters avec les niveaux de sécurité et de redondance nécessaires. L'hébergement, notamment, est un métier avec de très fortes contraintes. Par conséquent, nous externalisons afin de nous focaliser dans la valeur délivrée aux avocats, c'est à dire dans le service et les applications.

Du point de vue infrastructures, nous pilotons les contrats en définissant clairement des niveaux de services. Nous exigeons un monitoring des réseaux (incluant les questions de sécurité). Et nous contrôlons que les fournisseurs n'ont pas accès à nos données. Pour tout cela, nous avons recours aux grands hébergeurs Tier 3 classiques français. Par contre, si l'exécution de nos décisions est assurée par des prestataires, l'architecture est dessinée par nous et est totalement maîtrisée.

CIO : Pour la couche applicative, externalisez-vous également ?

Michel Truong : Nos choix varient selon les cas. Par exemple, un site institutionnel sous Drupal peut être confié à une webagency ordinaire. A l'inverse, les applications sensibles ne pourront être confiées qu'à des SSII disposant de certifications de l'ANSSI.

En interne, nous privilégions le recrutement de développeurs full stack pour qu'ils puissent gérer les différentes couches, notamment les infrastructures en mode agile. Nous sommes d'ailleurs en train de définir notre future architecture afin de rationaliser nos coûts et de tout piloter centralement.

CIO : Allez-vous unifier vos prestataires ?

Michel Truong : La décision n'est pas prise mais l'unification des fournisseurs pourrait éviter les renvois en mode ping-pong. L'appel d'offres est lancé et nous prendrons nos décisions avant la fin 2018. Nous voulons notamment une supervision qui doit donner de véritables indicateurs de performance au-delà du simple ping serveur.

Le monitoring qui sera mis en place doit nous permettre de réagir sur un incident avant que les avocats ne se plaignent. Nous avons l'obligation de garantir la sécurité et la performance de nos outils.

CIO : Comment, justement, des avocats dont le numérique n'est pas le métier, appréhendent les changements en cours ?

Michel Truong : Les avocats ont vraiment compris que c'est le moment du changement. Les legaltechs arrivent. Pour éviter de répéter certains échecs passés, nous voulons absolument une co-construction.

Nous avons ainsi mis en oeuvre six « clubs utilisateurs » avec des avocats volontaires dans le cadre d'une véritable démarche agile. Chaque club se consacre à un pan du plan de transformation numérique. Le premier est e-Barreau v2 qui proposera bien plus de services que l'actuelle version. Nous avons également un club sur le collaboratif permettant la dématérialisation des procédures civiles. Nous travaillons aussi sur un portail fédérant les offres de formations validées par le CNB avec une gestion des recommandations tenant notamment compte des centres d'intérêts des avocats, de leur localisation etc.. Pour faire du CNB « la première legaltech de France », nous refondons le portail Avocat.fr qui permet des échanges, des consultations (payantes) en ligne... et que nous proposons d'enrichir avec chat', vidéoconférence, etc. selon ce que voudront les avocats. J'ai déjà parlé de la plate-forme des procédures alternatives de résolution des litiges. Enfin, nous voulons proposer aux avocats une véritable Digital Workplace, au-delà des services actuels, qui fédère tous les besoins des avocats.

Le CNB organise également des Aperotechs : il s'agit, autour d'un verre, de permettre à des legaltechs validées par le CNB de présenter concrètement, via des démonstrations, la valeur métier de leurs offres. J'ai la conviction que la technologie ne peut fonctionner qu'avec l'appropriation.

CIO : Comment aller-vous mener ces différents projets ?

Michel Truong : Nous avons un plan de transformation numérique sur la durée du mandat des élus, c'est à dire trois ans. Mais le plan d'exécution est annuel. Et nous avons découpé le plan en plusieurs étapes, parfois conjointes.

La première étape visait à donner confiance. Il s'agissait de multiplier les bénéfices rapides (quick wins) en supprimant des irritants. Par exemple, les avocats subissent un délai pour la délivrance d'une clé de signature électronique après leur demande et ils sont obligés d'appeler par téléphone pour savoir où leur demande en était. Prochainement, ils pourront suivre l'évolution de leur demande sur un portail, et seront guidés lorsque nécessaire.

La deuxième étape est celle des projets. C'est pour cela que nous avons créé les clubs dont je parlais ci-avant. Nous avons adopté une véritable méthode agile en impliquant les avocats. Pour e-Barreau v2, nous mettons en place une maquette cliquable de la future GED collaborative qui sera bien plus parlante et précise qu'un cahier des charges.

En parallèle, nous avons commencé la troisième étape de réflexion à plus long terme sur les apports de legaltechs. Par exemple, nous cherchons à répondre à la question : l'avocat doit-il travailler sur la justice prédictive ? Si oui, sur quel modèle économique ? Et le CNB doit-il investir sur le sujet ?

CIO : Pourriez-vous inclure dans le futur e-Barreau ou la future Digital Workplace des services nécessaires à tous les avocats comme une gestion de la paie des collaborateurs du cabinet ou une comptabilité ?

Michel Truong : A priori, il n'est pas envisagé d'aller sur des prestations du champ concurrentiel. Quand nous proposons une messagerie, par exemple, c'est que nous avons besoin de sécurité et de contrôle de l'identité, ce que seul le CNB peut assurer pour les avocats. C'est à dire qu'il y a toujours un peu de régalien.

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