



CIO.FOCUS

**Digitalisation des process :
des bonnes idées aux erreurs à éviter**

EN BREF

L'expérience digitale sans couture, efficace et efficiente est attendue par tous les utilisateurs, internes comme externes, employés comme clients ou partenaires. Mais attention aux erreurs à ne pas commettre ! Face aux attentes considérables, la déception peut aussi être considérable. A l'inverse, les nouveaux outils digitaux peuvent apporter de réelles services en modifiant en profondeur les process métiers. Vous allez découvrir ainsi quelques bonnes idées dans les articles de ce CIO.focus.

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

/ STRATÉGIE

Expérience digitale :
sept erreurs qui déçoivent les clients **3**

/ INTERVIEWS

Mohamed Rahmoune, DSI de Fitness Park :
« le vrai défi, c'est la gestion du changement » **8**

/ PROJETS

Cédric Grenet (DN Caux Seine Agglo) : « nous
devons toujours mieux connaître notre territoire » **13**

/ PROJETS

Colonel Marc Dumas (SDIS 13) :
« Nous devons anticiper la quantité
de population sur un lieu d'intervention » **17**

/ STRATÉGIE

Expérience digitale : sept erreurs qui déçoivent les clients

La crise sanitaire n'a fait qu'accentuer la nécessité de fournir des services numériques qui plaisent aux consommateurs. Malheureusement, beaucoup d'organisations IT n'y parviennent pas. Cet article initialement publié sur CIO.com pointe sept erreurs de stratégie digitale qui font fuir les clients.

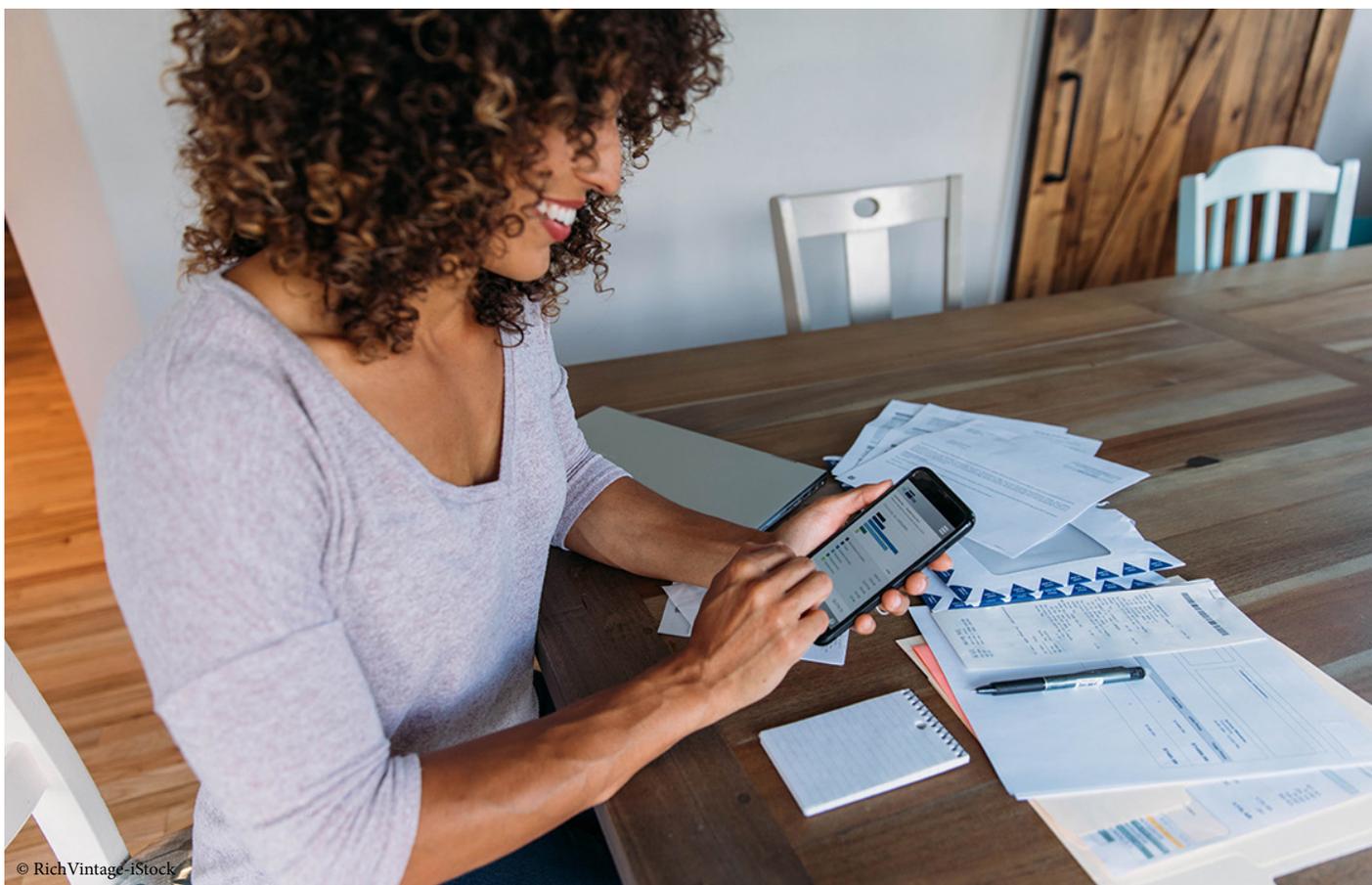


© Agero

Bernie Gracy, CDO Agero : « nous avons dû devenir des experts de l'expérience client. »

Avec la pandémie, la pression sur les DSI, sommés de fournir des expériences digitales attractives et de porter la transformation, s'est fortement accrue. Disposer de solides capacités digitales est devenu vital pour permettre aux entreprises d'avancer et de sortir de la crise. Les clients le confirment : 84 % des consommateurs interrogés lors de la récente enquête *State of the Connected Customer* de Salesforce ont déclaré que l'expérience qu'ils avaient avec une organisation comptait autant que ses produits et services, et 73 % s'attendent à ce que les entreprises comprennent leurs besoins. Les dirigeants ont bien reçu le message. La société de services TEKsystems a interrogé 510 décideurs métiers et technologiques pour l'édition 2020 de son rapport *State of Digital Transformation*, et a constaté que 72 % d'entre eux considéraient l'amélioration de l'expérience et de l'engagement client comme une priorité de leur stratégie digitale, placée en tête de liste dans leurs objectifs de transformation.

Malgré tout, les organisations échouent à concrétiser cette vision. L'étude Salesforce a révélé que seulement 51 % des clients estimaient que les entreprises répondaient à leurs attentes, tandis que 54 % affirmaient qu'elles devaient transformer la manière d'engager la relation. « *Nous ne dirigeons pas là où il nous faut aller* », constate Peter Bendor-Samuel, PDG du cabinet d'études Everest Group. « *Pour un DSI, il y a là un enseignement à tirer s'il souhaite que sa transformation digitale réussisse : vous devez définir vos objectifs en fonction des résultats souhaités par le client, et ensuite aider l'entreprise à accomplir le changement de modèle opérationnel nécessaire pour y parvenir.* » Le défi est de taille, et il existe de nombreux pièges auxquels les organisations peuvent se heurter. Voici sept façons de décevoir les clients à l'ère du digital, et ce qu'il faut faire pour éviter ces écueils.



© RichVintage - iStock

1 Échouer à penser comme le client

Agero est l'un des principaux fournisseurs de services d'assistance aux conducteurs aux États-Unis, où l'entreprise revend ses solutions en marque blanche à de grandes marques d'automobiles, à des assureurs et à des entreprises de services financiers. Agero reçoit près de 12 millions d'appels par an et accompagne 115 millions de conducteurs. « Dans des situations d'urgence, notre rôle est de déterminer qui sont les personnes concernées et où elles se trouvent, pour leur fournir rapidement une assistance et leur permettre de reprendre la route », explique Bernie Gracy, chief digital officer d'Agero. Pendant des décennies, cette mission est restée le principal objectif, mais depuis quelques années, Agero cherche à créer une expérience pour les conducteurs en phase avec celle que ses propres clients souhaitent offrir. Selon Bernie Gracy, cela a poussé Agero à accélérer ses initiatives digitales.

Au début toutefois, Agero a dû inverser sa façon de penser – un processus qui n'a rien de naturel. Bernie Gracy mentionne d'ailleurs de précédentes tentatives d'offrir une expérience digitale, racontant qu'alors les

conducteurs s'étaient empressés d'aller voir un agent, car ils ne voyaient pas l'intérêt d'utiliser les services numériques. « Nous étions un centre d'appels, une entreprise BtoB, et nous avons dû devenir une entreprise BtoC, qui s'adresse directement aux consommateurs, alors que ce n'était pas dans notre ADN. Il nous a fallu développer cette vision et commencer à penser comme une entreprise de e-commerce », raconte Bernie Gracy. « Nous avons dû devenir des experts de l'expérience client. »

« Nous avons dû devenir des experts de l'expérience client. »

Les équipes d'Agero ont disséqué l'expérience client, exploré jusqu'où les conducteurs pouvaient aller dans le processus avant d'entrer en contact avec un véritable agent, déterminé ce qui les éloignait de la plateforme digitale et conçu des solutions pour rendre l'expérience globale plus fluide. Ensuite, elles ont mis ces leçons en application pour réinventer l'expérience. « Maintenant que nous sommes davantage digitalisés, nous répondons plus rapidement aux demandes et nous avons des indicateurs de satisfaction (Net Promoter Score) plus élevés », souligne Bernie Gracy.

2 Concevoir l'expérience de façon limitée

Les entreprises peuvent aussi décevoir leurs clients en adoptant une définition trop restreinte de l'expérience digitale. « *Beaucoup de personnes pensent que le digital, ce sont les canaux mobiles et les applications de discussion, mais les clients sont omnicanals. Ils veulent des messages instantanés, du téléphone, des e-mails. Les clients souhaitent pouvoir escalader et passer d'un canal à l'autre, et ils veulent une expérience fluide à travers l'ensemble de ces canaux* », pointe Bernie Gracy.

Celui-ci raconte qu'Agero a appris cette leçon au moment où l'entreprise atteignait une certaine maturité digitale. C'est alors qu'elle a commencé à admettre que chaque conducteur avait ses propres préférences sur la manière d'engager la relation et pouvait vouloir s'engager de différentes manières au cours de l'interaction. Agero a alors construit une plateforme capable de supporter l'ensemble des interactions qu'un conducteur peut souhaiter. « *Les clients peuvent commencer par le téléphone puis basculer vers une application mobile, passer ensuite à un échange de messages textuels qui peut parfois redébrancher sur un appel téléphonique. Ils ne veulent pas répéter toutes les informations à un nouvel agent à chaque étape. Les clients souhaitent que l'échange reprenne là où il en était sur le précédent canal* », affirme Bernie Gracy.

3 Négliger les vieux processus

Sunil Kanchi, DSI et directeur des investissements chez UST, une société de services et de conseil sur la transformation digitale, a travaillé avec un industriel américain sur les conséquences d'une initiative digitale ratée, qui a échoué à un tel point que l'investissement a été entièrement perdu. L'entreprise avait cherché à digitaliser le processus grâce auquel les clients configurent et envoient des commandes personnalisées. Mais l'équipe initiale de l'industriel s'était concentrée en priorité sur l'interface utilisateur de l'application, sans s'occuper du système legacy qui traitait les commandes en aval ni du processus de workflow lui-même. De ce fait, l'application n'a pas changé l'expérience de l'utilisateur et n'a donc

apporté aucune réelle valeur aux clients. « *Ils n'ont jamais vraiment examiné l'ensemble du processus pour construire un outil plus simple à utiliser. Et même si les ventes n'ont pas chuté, les utilisateurs boudaient le nouvel outil* », raconte Sunil Kanchi. Beaucoup d'organisations ont vécu des expériences similaires d'après Sunil Kanchi, car elles tentent souvent de digitaliser des processus existants sans les refondre au préalable. « *Quand vous procédez ainsi, en poussant la transformation sans améliorer les processus existants, vous finissez par aboutir à des niveaux élevés d'insatisfaction* », avertit Sunil Kanchi.

Pour éviter cet écueil dans sa propre organisation, celui-ci exige que chaque projet de transformation digitale apporte une amélioration d'au moins 30 % sur des indicateurs clefs – par exemple en réduisant le nombre d'étapes requises dans un processus ou le nombre d'approbations nécessaires. Il dispose également de collaborateurs chargés de supprimer les points de friction rencontrés par les utilisateurs dans les processus, qu'ils soient remontés ou pas. « *Le digital, ce n'est ni de jolis écrans ni la dernière technologie à la mode que les individus aiment utiliser dans leurs applications mobiles ; il ne s'agit pas de donner aux utilisateurs la possibilité de swiper (glisser) à gauche ou à droite* », affirme Sunil Kanchi. « *C'est s'assurer que vous apportez de la satisfaction. Il n'y a qu'ainsi que vous pouvez créer une expérience qui séduit l'utilisateur final. C'est de cette façon que vous encouragez l'adoption.* » Sunil Kanchi a mis cette approche en application quand il a travaillé avec l'industriel sur une deuxième tentative de digitalisation du processus de prise de commandes. Ils se sont concentrés sur des améliorations de processus qui éliminaient ou automatisaient certaines étapes, afin d'aller plus vite et de faciliter l'expérience du client qui utilisait l'outil. L'expérience digitale qui en a résulté a débouché sur un taux d'adoption de 90 %.

4 Croire que la technologie est la solution - ou le problème

« *Nous voyons rarement la technologie comme un problème, mais se contenter d'ajouter davantage de technologie apporte rarement le succès* », fait remarquer Peter Bendor-Samuel. Celui-ci cite en exemple le cas d'un client qui cherchait à améliorer sa fonction de vente interne afin d'améliorer son chiffre d'affaires et



© oatawa-istock

sa part de marché. L'entreprise avait investi de façon importante dans la technologie, notamment en lançant une nouvelle application, mais elle n'obtenait pas de bons résultats. Peter Bendor-Samuel relate que son équipe a travaillé avec les dirigeants de l'entreprise, d'abord pour redéfinir le problème sous-jacent, puis pour réfléchir à la solution technologique. « Ils dépensaient des millions en technologie pour résoudre les problèmes, mais ce qu'ils voulaient vraiment, c'était de parvenir au point où quand un client les contacte, ils peuvent entièrement résoudre son problème en 45 minutes », explique-t-il. « Au lieu de mesurer si les clients utilisaient une application, ils devaient réfléchir à l'expérience qu'ils proposaient quand quelqu'un les contactait. C'est seulement quand ils ont changé de prisme, en se demandant comment prendre en compte l'expérience dans son ensemble et s'assurer que tout était résolu, qu'ils ont pu réfléchir à la solution technologique et la rebâtir de façon à atteindre cet objectif. »

L'entreprise s'est concentrée sur la mise en place d'une expérience où elle anticipait les besoins du client et complétait ses requêtes, le tout au bon moment – trois points que Peter Bendor-Samuel résume sous l'acronyme ACT (Anticiper, Compléter, Timing). Ensuite, elle a pu se mettre en quête des technologies adaptées pour répondre à ces trois enjeux – un projet qui a débouché sur une hausse de 7 % de la part de marché.

5 Percevoir le monde du client de façon faussée

« L'IT doit être bien plus en phase avec le client, c'est un pivot très important. Vous devez comprendre quelle expérience le client a de vos produits et services dans son propre contexte – quel est son workflow, à quoi s'apparente son expérience. C'est ainsi que vous pourrez concevoir pour eux une expérience incluant des éléments qui vont réellement les aider » explique Aamer Baig, senior partner dans le cabinet de conseil en management McKinsey & Co. Pour y parvenir, les équipes techniques doivent se rapprocher des clients, comme c'est le cas chez les grands acteurs de la technologie, souligne Aamer Baig. « Dans l'IT, vous avez typiquement un responsable produit, des équipes de vente et ensuite le client. Il existe au moins trois intermédiaires entre l'IT et le client, là où il n'en faudrait au mieux qu'un, voire un contact direct », observe-t-il, ajoutant que les DSI qui obtiennent de bons résultats travaillent avec le métier pour adopter des principes agiles et d'autres changements structurels visant à réduire le fossé séparant la technologie des clients. Aamer Baig cite l'exemple d'une entreprise, un fabricant d'équipements BtoB, dont le département IT a enrôlé des clients dans une équipe produit. Cette dernière était chargée de développer une nouvelle plateforme logicielle pour optimiser la performance

des équipements. « *Les clients sont devenus des bêta-testeurs* », explique Aamer Baig – une approche à laquelle l'entreprise attribue le haut niveau d'adoption du produit et les importants revenus associés.

L'IT doit également collecter et analyser les données pour pleinement comprendre les clients, leurs environnements et leurs besoins – une tâche que beaucoup d'organisations ne sont toujours pas capables de faire, selon Aamer Baig. « *Vous avez besoin d'un système simple pour suivre les interactions avec les clients sur l'ensemble des transactions. C'est un travail difficile, qui nécessite d'importantes refontes et prend du temps, mais les bénéfices sont considérables* », ajoute-t-il.

6 Créer des expériences sans cohérence

Les entreprises peinent parfois à intégrer toutes les expériences digitales offertes par leurs différentes entités, ce qui limite la capacité de l'organisation à anticiper les besoins des clients. Par exemple, dans le cas d'une banque, son département chargé des prêts peut avoir des capacités digitales qui ne sont pas intégrées avec la banque d'investissements ni la banque de détail. Cela crée de facto des silos d'engagement client plutôt qu'un unique service digital unifié, dans lequel toutes les relations de la banque avec un client sont représentées, qu'il s'agisse de relations existantes ou potentielles. « *Pour anticiper les besoins du client, vous devez penser en stratège, en considérant l'ensemble des actions possibles et tous les canaux à travers lesquels quelqu'un est susceptible de s'engager, de façon à avoir une vision du client à l'échelle de l'entreprise et non pas simplement une vue par ligne de métier* », conseille Bernie Gracy.

Pour y parvenir, Bernie Gracy a récemment créé un nouveau poste, celui de vice-président de l'expérience client. Celui-ci est chargé de s'assurer que l'entreprise s'engage avec les clients de façon holistique. Il surveille tous les engagements digitaux entre l'entreprise et ses clients, pilote des focus groups et travaille avec les équipes IT pour livrer de nouveaux produits qui fourniront la prochaine génération de services numériques d'Agero.

7 Laisser des préoccupations de sécurité freiner les projets

En tant que CIO du jeune cabinet de conseil en management Guidehouse, Chas Shaffer reçoit de nombreux retours de la part des utilisateurs internes comme des clients de l'entreprise, concernant ce dont ils ont besoin pour être productifs et efficaces. C'est particulièrement le cas avec les plateformes de collaboration et les outils qu'ils souhaitent utiliser. Mais Chas Shaffer explique que les besoins de cybersécurité, déterminés à la fois par les standards de l'entreprise et les exigences réglementaires, impliquent qu'il ne peut pas déployer toutes les technologies préférées des utilisateurs. « *C'est un défi pour nous. Nous souhaitons autoriser et fournir la technologie qu'ils veulent, pour leur permettre d'être plus efficaces, mais nous nous heurtons au problème de la sécurité des données* », indique Chas Shaffer. « *Toutefois nous évitons de prendre position et de dire que nous n'allons pas le faire à cause de la sécurité.* »

Chas Shaffer reconnaît qu'il ne peut pas déployer l'outil de collaboration préféré de chaque utilisateur, mais lui et son équipe se battent pour créer l'expérience recherchée par chaque client, en commençant par déterminer ce dont ils ont besoin puis en regardant les technologies qui peuvent concrétiser cette vision. Pour y parvenir, Chas Shaffer constitue un groupe de collaborateurs venant de différents métiers (ce groupe s'appelle « connexions »), qui partagent avec l'IT ce qu'ils souhaitent, de même que ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Il ajoute également que son équipe fait en sorte de maintenir la technologie à jour tandis qu'elle évolue, de façon à mieux répondre à l'expérience souhaitée par le client sans sacrifier la sécurité. « *C'est toujours un défi pour nous de trouver comment adresser les enjeux de sécurité tout en permettant à nos employés de travailler de façon libre et efficace* », pointe-t-il. « *Plutôt que de nous focaliser sur la mise à disposition d'une solution en particulier, nous nous concentrons sur la manière de répondre à leurs besoins.* »



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Aurélie Chandeze, Rédactrice-en-chef adjointe



/ INTERVIEWS

Mohamed Rahmoune, DSI de Fitness Park : « le vrai défi, c'est la gestion du changement »

Mohamed Rahmoune est Directeur des Systèmes d'Information chez Fitness Park. Il revient sur l'ambitieux programme de transformation digitale mis en oeuvre au sein du groupe, afin d'offrir une expérience optimisée aux collaborateurs et aux clients. Cette stratégie permet aujourd'hui à l'entreprise d'atténuer l'impact de la crise sanitaire, dans un secteur touché par les restrictions.



© CIO/AC

Mohamed Rahmoune, DSI de Fitness Park :
« nous cherchons avant tout une capacité
d'adaptation dans un monde qui évolue
très vite. »

CIO. Pour commencer, pouvez-vous nous présenter le groupe Fitness Park ?

Mohamed Rahmoune. Le groupe Fitness Park regroupe plusieurs enseignes de clubs de sport : la marque éponyme, Clubmoving et FitLane. L'entreprise existe depuis 35 ans, mais a été renommée en 2019 pour mettre en avant l'enseigne la plus répandue, Fitness Park, qui représente 90 % de nos salles. Nous sommes aujourd'hui présents dans 5 pays et employons 1 300 collaborateurs, pour un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros. En comptant les salles à l'étranger, notamment au Portugal et en Espagne, nous possédons aujourd'hui un réseau de 250 salles, avec un positionnement sur le mid-market. Nos clubs vont de 1 000 m² jusqu'à plus de 3 500 m² pour les plus grands.

CIO. En tant que DSI, vous êtes membre du Comité de Direction. Quel rôle joue votre direction au sein du groupe ?

Mohamed Rahmoune. La DSI est un partenaire du Comité de Direction, chargé d'accompagner les décisions stratégiques du groupe. Les clubs de sports attirent de plus en plus d'adhérents, mais le taux de pénétration du marché français est encore en deçà par rapport à d'autres pays européens. Pour séduire un public plus

large, Fitness Park cherche à proposer une expérience personnalisée à ses adhérents. Mon rôle est d'aligner les outils numériques et les services IT sur cette stratégie. La DSI compte une trentaine de collaborateurs dont des prestataires externes pour le développement.

CIO. En 2019, vous avez démarré un grand programme de transformation digitale pour remplacer l'outil de gestion des clubs. Quels étaient les principaux enjeux et comment avez-vous procédé ?

Mohamed Rahmoune. Quand j'ai rejoint le groupe en décembre 2018, Fitness Park avait déjà initié une réflexion sur la transformation digitale, avec un certain nombre de problématiques identifiées. Le premier enjeu concernait la centralisation de la base client. À ce moment-là, chaque club gérait sa propre base sur un serveur en local, avec un système permettant de relier ces bases entre elles. Les clients n'avaient pas non plus la possibilité de payer leur inscription en ligne, faute de brique e-commerce.

C'est dans ce contexte que nous avons lancé un programme de transformation dénommé FP Cloud Solution. Nous avons commencé par centraliser la base

client afin de pouvoir adresser l'ensemble de nos clients en mode omnicanal. Le but était de pouvoir très vite offrir aux clients une expérience personnalisée, en améliorant leur connaissance. Pour la brique de gestion, nous avons choisi la solution cloud verticalisée Resamania du groupe Stadline, avec des développements spécifiques pour l'adapter à nos besoins. Nous continuons actuellement de la faire évoluer en mode agile, en fonction des demandes des métiers. L'une des promesses du groupe est l'accès libre à toutes nos salles. Auparavant, quand un adhérent badgeait dans un autre club que celui fréquenté habituellement, le gérant devait appeler ce dernier pour vérifier l'adhésion. Aujourd'hui, l'application de gestion des clubs affiche une fenêtre permettant de rechercher dans l'ensemble des clubs. Le temps nécessaire pour ces vérifications a été divisé par 4, apportant une grande réactivité aux gérants.

Nous nous sommes ensuite appuyés sur cette base client pour notre site e-commerce, développé sur mesure. Aujourd'hui, l'ensemble du processus de vente peut désormais se faire sur le Web, jusqu'à la signature du contrat. Le client n'a plus qu'à récupérer sa carte en arrivant dans le club. Une troisième brique de Knowledge Management s'appuie sur la plateforme Yext. Dans le contexte actuel, avec les fermetures et réouvertures de clubs, celle-ci nous permet de mettre à jour les horaires en un clic et de pousser cette information sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram...) Nous avons enfin déployé des bornes de vente autonomes équipées d'un dépilateur de cartes RFID, d'un terminal de paiement électronique, d'une caméra et d'une imprimante thermique afin de faire les cartes. Ces bornes permettent de décharger les forces commerciales de ces tâches, le client peut acheter son abonnement en toute autonomie.

CIO. Aujourd'hui, où en est le déploiement de la solution ?

Mohamed Rahmoune. Notre programme de transformation digitale a été découpé en deux lots. En effet, parmi nos clubs nous avons à la fois des succursales et des licenciés de marque, qui n'ont pas tout à fait les mêmes obligations. Nous avons mis en place un lot obligatoire comportant la solution de ventes/contrôle d'accès (Resamania), le



© DR

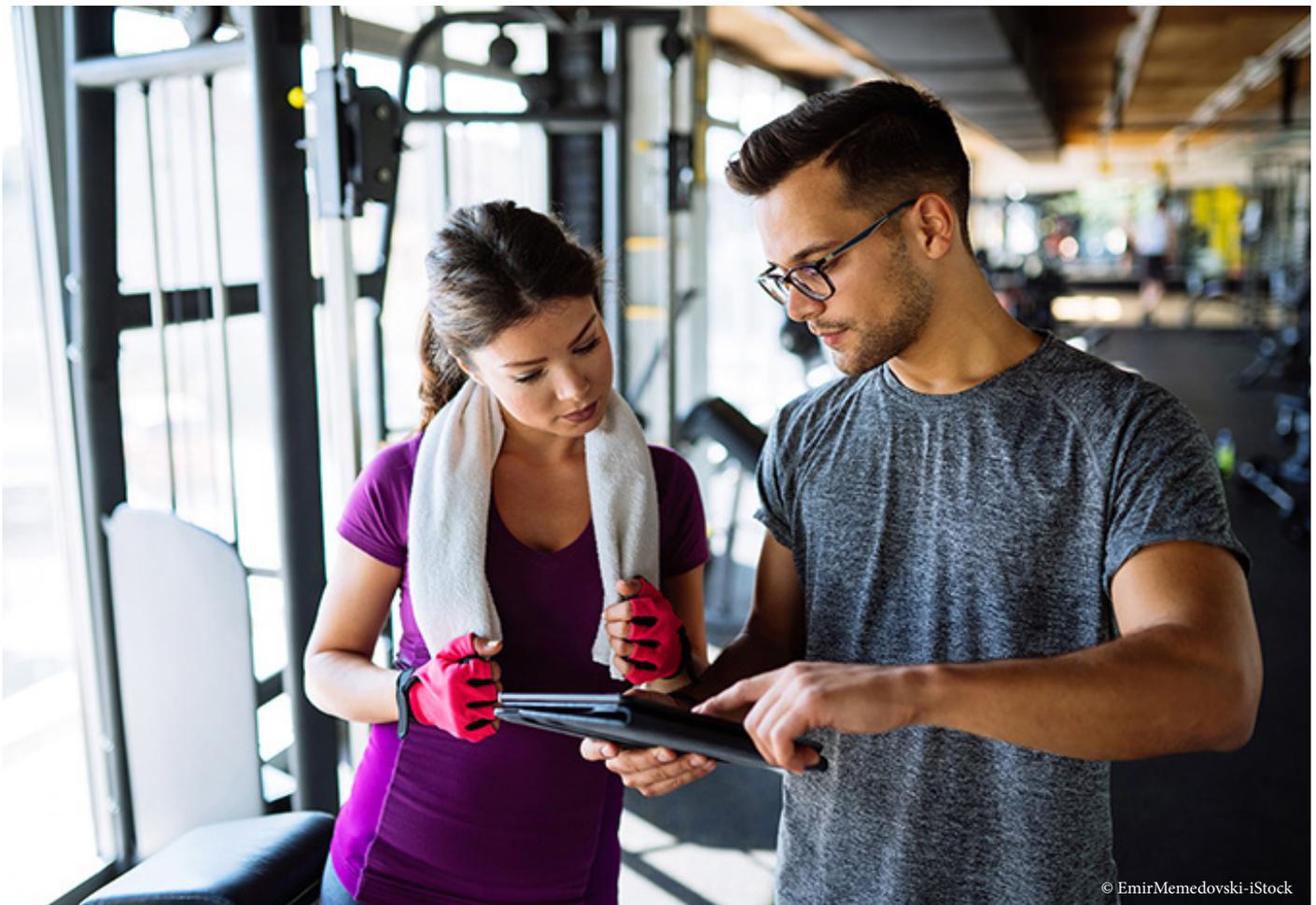
site e-commerce, et d'autres options facultatives. Toutes les succursales ont achevé la migration en décembre 2019. Aujourd'hui il reste encore quelques clubs en cours de déploiement chez les licenciés. La fin est prévue pour le second trimestre 2021. L'une des difficultés pendant la migration était aussi de maintenir un double run, le programme était un peu plus complexe à mener pour cette raison.

CIO. Avez-vous rencontré d'autres défis sur ce programme ?

Mohamed Rahmoune. Aujourd'hui, il existe vraiment des solutions technologiques pour tous les domaines. Le vrai défi, c'est le change management. Comment faire sortir les utilisateurs de leur zone de confort ? Le programme introduit des changements importants dans le travail quotidien des gérants et commerciaux. Avant, ils effectuaient beaucoup de tâches administratives. Aujourd'hui ils se concentrent sur les besoins des clients, qui diffèrent selon que ceux-ci cherchent une remise en forme, une prise de masse musculaire ou une perte de poids.

Dans le cadre de notre programme, l'équipe « Centralis », confiée à Daniel Kangah, responsable Projets & Data BI et Imen Gabsi, Chef de Projet, a fait un travail d'accompagnement au changement remarquable. Nous avons monté une usine de digitalisation avec des étapes précises, bien synchronisées. Chaque fois que nous préparons la migration d'un club, nous suivons le même processus : un premier contact à J-60, avec l'envoi d'un teaser vidéo, permet de tâter le terrain. Ensuite, nous rassurons en apportant des éléments factuels, nous envoyons des quizz et nous formons les utilisateurs, un prérequis pour pouvoir accéder à l'application. Une fois la migration effectuée, nous accompagnons les collaborateurs du club sur site, et quelque temps après nous envoyons une enquête de satisfaction.

Pour les premiers clubs à migrer, nous avons choisi des ambassadeurs. Ensuite, nous avons repartagé leurs enquêtes de satisfaction avec les autres clubs. Les retours ont été très positifs, avec des taux de satisfaction qui témoignent d'une nette évolution. Il faut toutefois rappeler que nous partions de loin, avec



© EmirMemedovski-iStock



Mohamed Rahmoune (Fitness Park) : « nous avons fait le choix stratégique de nous concentrer sur notre métier, en nous appuyant sur les acteurs installés. »

des solutions on-premise sur des serveurs Windows. Auparavant, un responsable de club ne pouvait pas accéder de façon simple à ses propres données. Aujourd'hui, il peut vérifier en temps réel combien de personnes sont présentes dans le club, une jauge gérée de façon automatique, bien utile dans le contexte actuel.

CIO. Quels sont les principaux bénéfices de cette transformation selon vous ?

Mohamed Rahmoune. Finalement, ce programme revenait à mettre en place le système ERP du groupe. Fallait-il un système monolithique ou une approche best-of-breed ? Nous avons choisi la deuxième option afin d'avoir de l'agilité, de pouvoir jouer sur les différentes briques plus facilement et de pouvoir évoluer, même si tout change d'ici cinq ans. Nous cherchons avant tout une capacité d'adaptation dans un monde qui évolue très vite. Aujourd'hui, nous accueillons par exemple dans nos clubs beaucoup de Millenials, avec certains clients qui n'ont même plus de mail.

Nous avons aussi mis en place un dispositif de SSO (single-sign on) et des APIs, qui nous permettent de nous intégrer facilement avec les différentes briques du marché, comme les réseaux sociaux.

CIO. Utilisez-vous également les outils et services numériques pour transformer l'expérience des clients dans les clubs ?

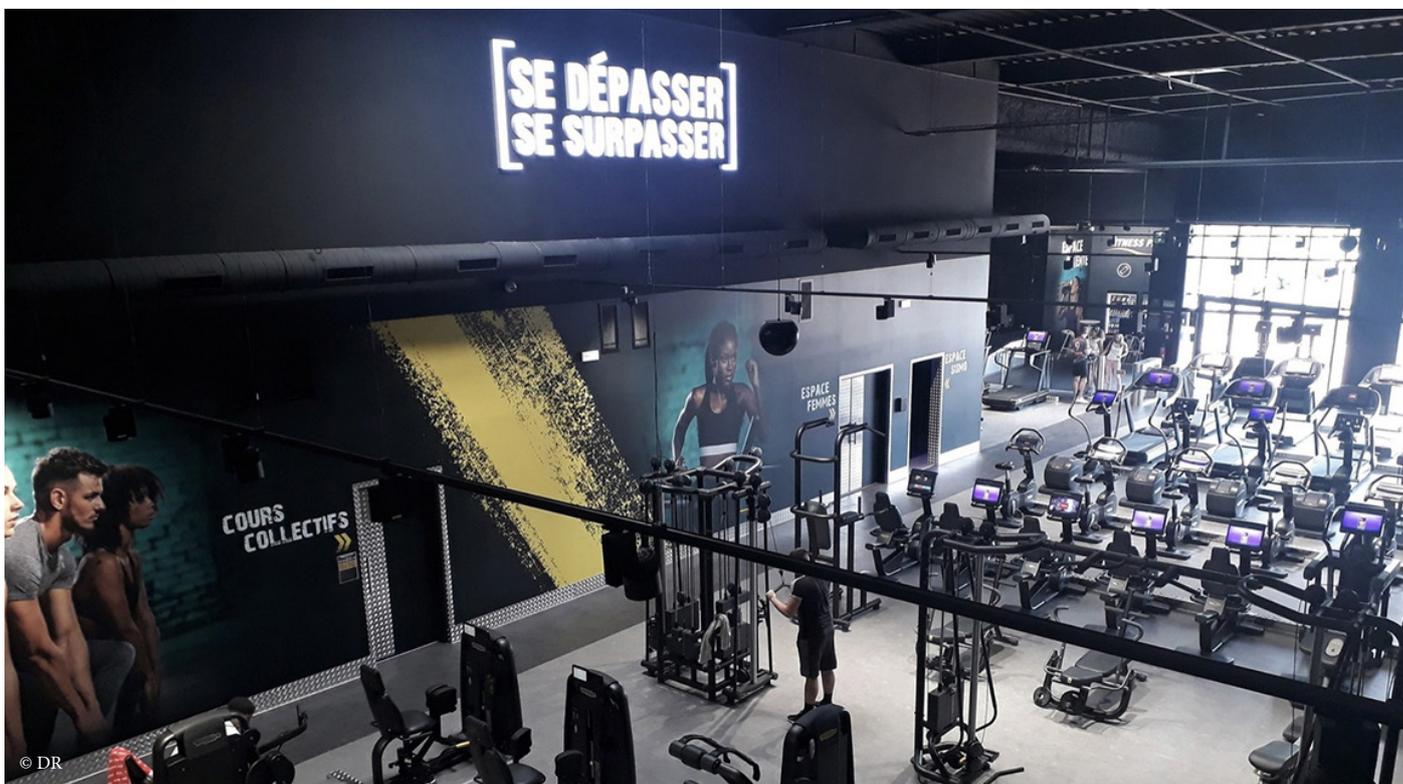
Mohamed Rahmoune. Nous cherchons à exploiter le digital pour proposer une expérience unique aux clients. Nous travaillons ainsi main dans la main avec la direction Concept, qui développe de nouveaux concepts de salles, comme le Burning Park (entraînements intensifs) ou le VR Park (entraînements avec la réalité virtuelle). La DSI et la direction Concept font d'ailleurs toutes deux partie d'une Direction Digital et Innovation.

Récemment, nous avons ainsi déployé dans notre club de Madrid un accès par QR code, qui correspond davantage aux pratiques locales que les badges RFID utilisés dans nos autres salles. Il n'a fallu que quelques jours pour mettre en place ce système. Cette ouverture de club est un exemple parlant, qui montre l'intérêt d'avoir un système d'information agile. Tout était prêt pour accueillir de nouvelles solutions Cloud permettant l'usage de QR codes.

Nous avons aussi signé avec le Tremplin, un accélérateur de startups dans le domaine du sport, afin de suivre et de tester leurs innovations. Par exemple, nous avons actuellement un Proof of Concept autour de la création d'avatars en 3D. Une coquille permet de scanner un individu et d'obtenir des métriques détaillées, allant jusqu'au tour du biceps. Ensuite, avec une application, l'utilisateur peut s'ajouter 30 kg de muscles et visualiser les changements sur son corps.

Certains clubs sont également équipés d'une borne kiosque avec une balance connectée qui mesure l'IMC (indice de masse corporelle), la masse musculaire, la capacité de récupération cardiaque ou encore calcule l'âge physique réel. Les clients disposent grâce à elle d'indicateurs clefs, qui leur permettent de construire un programme personnalisé avec les coaches. Ils peuvent suivre ces indicateurs sur l'application mobile (dont le développement est antérieur au programme).

Enfin, pendant le confinement, nous avons sorti en quelques jours une plateforme d'entraînement avec nos coaches. Nous avons proposé celle-ci ainsi que notre application mobile à nos adhérents, complétés par des cours sur les réseaux sociaux : stories Instagram, live sur Facebook...



CIO. Vous avez aussi opéré de nombreux changements sur les outils utilisés en interne...

Mohamed Rahmoune. Au niveau opérationnel, nous avons mis en place plusieurs outils de collaboration. Dès 2018, la DSI a migré l'ensemble des collaborateurs sur la G Suite. Cette solution facilite grandement le travail collaboratif. Cependant, tout comme la guitare dans les mains d'un musicien, l'outil compte moins que ce qu'on en fait. C'est surtout le fait de basculer d'un mode de gestion de l'information décentralisé à un mode centralisé qui simplifie les choses. Des pratiques comme attacher des pièces jointes aux mails font partie du passé.

En octobre 2019, nous aussi avons profité du regroupement de nos deux sièges à La Défense pour traiter différents sujets sur notre feuille de route, notamment le passage à la voix sur IP pour supprimer les PABX, avec la solution de Fuze. Ces projets ont permis d'atténuer l'impact du confinement en facilitant le télétravail, alors même que nous étions encore en réflexion sur le sujet.

En 2019, nous avons également mis en place un nouveau système d'information RH dans le cloud, en choisissant la solution Crosstalent basée sur la

plateforme Salesforce. Nos prévisions de croissance prévoyaient en effet de recruter 800 collaborateurs, l'ancien système n'aurait pas tenu.

CIO. Qu'en est-il au niveau des infrastructures ?

Mohamed Rahmoune. Aujourd'hui, nous n'avons quasiment plus aucune infrastructure au siège. Fitness Park n'est pas une entreprise de technologie : nous avons fait le choix stratégique de nous concentrer sur notre métier, en nous appuyant sur les acteurs installés. Nous avons un environnement multicloud, avec des applicatifs sur AWS, d'autres sur Azure, OVH ou encore GCP. Nous avons également relié toutes nos salles avec la fibre, et nous réfléchissons actuellement sur le passage au SD-WAN. Clairement, nous nous orientons vers un réseau virtualisé.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Aurélie Chandeze, Rédactrice-en-chef adjointe

/ PROJETS

Cédric Grenet (DN Caux Seine Agglo) : « nous devons toujours mieux connaître notre territoire »

Au fil des années, en parallèle à la construction de la communauté d'agglomération de Caux Seine Agglo, celle-ci s'est dotée de solutions de cartographie Esri. Aujourd'hui, le système d'information géographique est au coeur des processus de décision et de la gestion quotidienne du territoire.

© DR



© Caux Seine Agglo

Cédric Grenet, directeur du numérique de Caux Seine Agglo, a fait des solutions cartographiques des compagnons de nombreux métiers.

Entre les zones très urbaines rattachées aux villes de Rouen et du Havre, en Seine Maritime, la communauté d'Agglomération Caux Seine Agglo comprend une cinquantaine de communes entre la Seine, les ponts de Tancarville et Brotonne, avec l'arrière pays jusqu'à un peu au-delà de la nationale 15 ou de la A29 avec des bourgs tels que Fauville-en-Caux (commune nouvelle de Terres-de-Caux). Elle franchit aussi la Seine pour inclure la Forêt de Brotonne. Avec 78 000 habitants, elle reste très rurale, sans « ville centre » malgré quelques localités telles que Lillebonne (8 900 habitants), Bolbec (11 000 habitants) ou Port-Jérôme-sur-Seine (10 000 habitants). Au fil du temps et des réformes, beaucoup de communes se sont regroupées, créant des ensembles tels que Port-Jérôme-sur-Seine justement (en 2016), désormais bien plus vaste que la zone industrielle et portuaire de Port-Jérôme. Le territoire comprend des zones portuaires intégrées aux ports autonomes de Rouen (quais de Port-Jérôme) ou du Havre (écluse et canal de Tancarville), donc au nouvel ensemble Haropa (ports autonomes de Le Havre, Rouen et Paris). « 60 % de la population vit et travaille sur place » précise Cédric Grenet, directeur du numérique de Caux Seine Agglo.

« Nous devons toujours mieux connaître notre territoire » insiste-t-il. L'enjeu, pour bien servir la population, est de maîtriser le patrimoine de données permettant de maîtriser le territoire, de l'administrer au mieux. Et, bien souvent, la communication autour des données sera un élément clé du succès des missions de service public quand ce n'est tout simplement pas un enjeu de démocratie locale. Au fil de la

constitution de la communauté d'agglomération, avec son lot de réformes institutionnelles, s'est donc aussi constitué un système d'information avec, notamment, une place importante faite au système d'information géographique, largement basé sur les outils de l'éditeur Esri.

Des compétences liées au quotidien

En tant que Communauté d'Agglomération, les compétences de Caux Seine Agglo sont classiques. Si les permis de construire sont accordés par les maires dans le cadre des Plans Locaux d'Urbanisme (PLU), les dossiers sont instruits par les services de la Communauté dans le cadre de sa compétence en urbanisme et gestion de l'habitat. Un PLUi (un PLU intercommunal) est d'ailleurs en cours de création. Cette compétence débouche aussi sur des actions en matière de développement durable et de lutte contre le réchauffement climatique avec un Plan Climat Air-Énergie Territorial (PCAET) comprenant notamment des aides à la rénovation des habitats. D'autres actions concernent la gestion des ruissellements et la préservation des nappes phréatiques, la renaturalisation des berges et des rivières... En plus de la Seine, Caux Seine Agglo comprend 49 kilomètres de rivières.

Caux Seine Agglo a également une compétence en matière de mobilité du quotidien : bus, co-voiturage (avec création d'aires de rendez-vous par exemple), transports à la demande... Si les risques industriels sont gérés au niveau préfectoral (dans une région avec un grand nombre d'industries classées SEVESO), la Communauté a également sa part de responsabilité en matière de prévention comme de relation entre les industriels et le territoire. Par exemple Caux Seine Agglo gère le réseau de sirènes d'alerte et un centre de crise. Enfin, il existe une police municipale intercommunale armée, une brigade de gardes champêtres et une vidéo-protection à l'échelle de l'ensemble de la Communauté. Par ailleurs, Caux Seine Agglo est un relai local pour la stratégie numérique du territoire en lien avec Seine Maritime Numérique pour le diagnostic des zones blanches (en collaboration avec la Préfecture) et le financement du THD. La Communauté accompagne également les publics en difficulté ou fragiles en matière de médiation numérique ou de médiation administrative (accès au droit, aide aux démarches dématérialisées, Mission Locale, etc.).

La carte et le territoire

Cédric Grenet précise : « *la structure de la communauté d'agglomération comprend beaucoup de compétences techniques mutualisées pour accompagner des mairies qui peuvent avoir aussi bien 300 agents qu'une unique secrétaire de mairie.* » C'est notamment le cas en matière de technologie numérique. Les réformes institutionnelles successives portées depuis une cinquantaine d'années ont amené « *la création d'un territoire et d'un projet à l'échelle de la vie de nos concitoyens* » selon les mots de Cédric Grenet. Caux Seine Agglo n'a pris sa forme actuelle qu'en 2018. Auparavant, il a ainsi existé des syndicats mixtes, des communautés de communes, etc. qui se sont progressivement regroupés.

A partir de 1999, le syndicat mixte de Port-Jérôme a mis en oeuvre un SIG (système d'information géographique), avec, pour commencer, un focus sur l'aménagement et le développement économique de la zone industrielle. Au début des années 2000, gérer les ruissellements et des risques d'inondations a amené à la création de bassins de rétention d'eau... et à la numérisation nécessaire du cadastre pour y parvenir de façon pertinente. En 2004 a ainsi été créé un WebSIG sur lequel ont été rajoutés petits à petits différents calques. Mais ces outils créés sans stratégie réelle globale ont montré petit à petit leurs limites. « *Nous avons besoin de disposer d'outils plus collaboratifs* » relève Cédric Grenet. Un marché public conclu en 2008 a abouti au choix des solutions d'Esri avec une optique allant au-delà de la seule carte, en ayant une vision basée sur la structuration des données. Esri amorçait lui-même son évolution en ce sens à cette époque, avec une ouverture aux collectivités par le programme Arcopole.

Des outils collaboratifs par nature

Le SIG doit bien sûr répondre aux besoins de différents services techniques mais aussi à ceux des élus. Et aucun territoire n'étant isolé, les SIG doivent par nature être des outils de communication et de collaboration. « *Nous échangeons souvent entre géomaticiens pour partager nos vues, notamment sur l'Axe Seine* » indique Cédric Grenet. Le SIG est cependant avant tout un outil interne avec un patrimoine de données à préserver. Le serveur qui l'abrite est donc interne et le portail

d'accès (Portal Esri) est également hébergé en interne. La mise à disposition des données vers l'extérieur est par contre gérée sur une autre plate-forme (qui utilise ArcGIS Online) afin d'éviter une surcharge des serveurs internes. Dans les deux cas, le portail est full web et responsive design. L'éditeur précise : « ArcGIS est une infrastructure pour créer des cartes qui permet de collecter, organiser, gérer, analyser, communiquer et diffuser des informations géographiques. Ce système comprend un logiciel, une infrastructure en ligne basée sur le cloud, des outils professionnels, des ressources configurables telles que des modèles d'application, des

fonds de cartes prêts à l'emploi et du contenu officiel partagé par la communauté des utilisateurs. » Les géomaticiens disposent, selon leurs spécialités, d'une vingtaine d'outils complémentaires présents sur leurs propres PC.

Par nature, les SIG doivent échanger des données. Le référentiel de l'IGN reste ainsi la base et doit être intégré en entrée. En sortie ou en échange, cela passait initialement par un système de conventionnement pour échanger des données selon des modalités propres avec le cadastre, le SDIS (les pompiers), etc. Cédric Grenet relève : « or dix, vingt ou trente conventions,



© FrankRamspott - iStock

ce sont dix, vingt ou trente interfaces. Data.gouv.fr, le portail open-data de l'État, a accéléré un mouvement d'APIsation visant à accroître l'interopérabilité. » Mais ouvrir le patrimoine de données ne peut pas se faire n'importe comment. Il y a un enjeu autour de la propriété de la donnée (avec la responsabilité induite), donc du type de licence. De plus, le référentiel IGN a ses limites et il s'agit bien d'enrichir les données en collaboration avec les citoyens. Un travail en ce sens a ainsi été mené avec OpenStreetMap pour intégrer les nouveaux bâtiments.

Une aide à la décision politique comme aux missions de sécurité

Pour l'heure, les données de l'IGN ont en principe une résolution uniforme de 50 cm (Référentiel Grande Echelle). En se reposant sur des sources privées, on peut descendre sur certaines zones à une résolution de l'ordre des 10 cm. « Il est nécessaire de travailler entre collectivités pour réaliser des communautés de commandes et ainsi faire baisser les coûts » observe Cédric Grenet. Parmi les applications connectées au SIG, il en existe une entre les mains de la police municipale. Les interventions sont ainsi préparées sur la carte et font l'objet d'un traitement commençant avec un diagnostic et s'achevant avec un acquittement de mission (rapport), le tout fait sur tablettes embarquées dans les véhicules sans avoir à revenir dans des bureaux géographiquement éloignés (parfois une trentaine de kilomètres). Des assistances sont associées, par exemple en lien avec le cadastre quand il s'agit de retrouver le propriétaire d'un champ dont s'est échappée une vache qui divague sur la voie publique (voire un chemin de fer).

Les données de cette application sont anonymisées et remontées au SIG pour gérer un observatoire de la délinquance via un positionnement géographique des incidents. Cédric Grenet précise : « cet observatoire permet, par exemple, de décider d'installer une nouvelle caméra de vidéoprotection mais en objectivant la réalité des faits, au-delà des sensations d'insécurité. » De la même façon, le SIG permet de repérer le positionnement des bornes-incendies dont on va contrôler la pression. Ce travail amène à des décisions d'investissements pour améliorer la protection incendie.

Des outils en perpétuelle évolution

La démarche à base de SIG continue d'évoluer. La collaboration permet ainsi d'enrichir des données géographiques par des agents de terrain en mobilité, sur leurs terminaux mobiles. Si la grosse majorité des données du patrimoine data de la communauté d'agglomération est géolocalisable, il reste à parfaire la gouvernance de toutes ces données. « Il faut passer de données dispersées à un patrimoine de la collectivité pour mettre en oeuvre une intelligence territoriale » explique Cédric Grenet.

L'intelligence artificielle pourrait même y trouver un emploi. Par exemple, pour exploiter la vidéo-protection. En tant que telle, pour des raisons autant juridiques que d'utilité, les enregistrements vidéos ne sont pas remontés dans le SIG mais une analyse des images pourrait, elle, être remontée, par exemple pour signaler une panne d'éclairage (l'image devient sombre). Accroître l'interopérabilité avec les solutions métiers permettra alors de se diriger vers une « smart aggro ». Enfin, ne l'oublions pas, une telle représentation du territoire avec les données du terrain contribue à la transparence de l'action publique et facilite l'évaluation citoyenne.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO

/ PROJETS

Colonel Marc Dumas (SDIS 13) : « Nous devons anticiper la quantité de population sur un lieu d'intervention »

En s'appuyant sur le SIG en place et Flux Vision d'Orange, le SDIS 13 est en mesure d'anticiper le nombre de personnes concernées dans un incident.



Le colonel Marc Dumas, Chef du Pôle de l'Action et de l'Anticipation du SDIS13, devait trouver une solution pour détecter les afflux de population.

Si un incendie de forêt se rapproche d'un camping ou si un incident a lieu durant un concert public, devoir évacuer ou gérer dix, cent, mille, dix mille ou cent mille personnes, ce n'est pas la même chose. Pour le SDIS (Service Départemental d'Incendie et de Secours des Bouches-du-Rhône), le sujet est particulièrement délicat car la région est sujette à de très fortes variations liées notamment au tourisme. Et le doigt mouillé a ses limites... surtout dans les situations d'urgence. « Traditionnellement, nous nous basions sur le nombre d'habitants fourni par l'INSEE, 800 000 personnes dans le département, et nous avons découvert avec ce projet que la population pouvait atteindre deux millions » relève le colonel Marc Dumas, Chef du Pôle de l'Action et de l'Anticipation du SDIS13.

Tous les cinq ans, le SDIS a l'obligation réglementaire de rédiger un Schéma Départemental d'Analyse et de Couverture des Risques (SDACR). Ce document vise à analyser les risques que les pompiers peuvent avoir à traiter sur le département (par exemple un incendie de forêt, une explosion chimique dans une raffinerie, etc.), avec une vision prospective à cinq ans, c'est à dire jusqu'au plan suivant. Les fortes variations de population étaient bien sûr connues par le SDIS mais avec une connaissance très parcellaire et peu chiffrée.

Une information quantitative et anonymisée

Le colonel Marc Dumas se souvient : « nous avons découvert l'offre Flux Vision d'Orange par hasard, dans un office de tourisme qui l'utilisait pour mesurer la fréquentation des événements qu'il organisait, donc de manière très ponctuelle. » Le principe est de

définir la quantité de population présente à un instant T dans une zone donnée. Pour cela, Orange utilise les bornages des téléphones mobiles et un travail algorithmique pour tenir compte de tous les biais de cette donnée de base (enfants sans téléphone, etc.). Orange indique : « seuls les clients utilisant le réseau mobile d'Orange sont comptabilisés via Flux Vision. Compte tenu de nos parts de marché sur le mobile (environ 40 %), nous pouvons constituer un échantillon largement représentatif. Sur la base de cet échantillon, d'observatoires et de données de cadrage, nous effectuons des redressements locaux selon les zones ou événements à analyser. » La précision obtenue est suffisante pour le SDIS 13 même si, évidemment, le comptage est relativement imprécis : l'objectif n'est clairement pas de détecter si oui ou non il y a une personne ou deux manquant à l'appel et potentiellement ensevelies sous un bâtiment écroulé. « Nous estimons globalement notre marge d'erreur à environ 10 % » précise Orange.

L'originalité du SDIS 13 était de vouloir récupérer l'information en continu, 24h/24 365 jours par an, et son projet est d'ailleurs la première implémentation de ce type de cette offre. L'information est donc remontée avec un rafraîchissement toutes les 30 minutes et intégrée dans le SIG (système d'information géographique) du SDIS, par API. Les données sont bien sûr purement quantitatives et anonymisées : par secteur pré-défini, à telle heure, telle population. Les secteurs ont été définis par le SDIS en se basant d'une part sur le plan des communes, d'autre part, pour les plus importantes agglomérations, sur les zones IRIS de l'INSEE (des zones définies comme ayant environ 2000 habitants). Orange indique qu'aucune désanonymisation ne peut être réalisée par recoupements car aucun lot de moins de cinquante personnes n'est traité.

Repérer les écarts inhabituels

Pour le SDIS, cela ne s'arrête pas là. En effet, il faut non seulement connaître la population à un moment donné mais aussi les écarts par rapport à l'habitude pour anticiper la présence d'une population inhabituelle qui ne connaîtrait pas la zone (par exemple, le public d'un concert, les campeurs ayant planté leur tente dans une zone de danger, etc.). Et rendre visible et compréhensible l'information par les équipes

d'intervention. « Pour nous, il s'agit, au moment de lancer l'intervention, d'anticiper tout ce qu'il y aura à faire » pointe le colonel Marc Dumas.

Le SDIS a donc défini des valeurs de référence. Le colonel Marc Dumas précise : « pour nos calculs, nous avons neutralisé 2020 qui est une année totalement atypique ». Ces valeurs définissent une certaine population « normale » par zone sur des périodes types : dimanches et jours fériés, vendredis ou lundis (jours fréquents de RTT), autres jours ouvrés, durant ou en dehors de vacances scolaires, etc. avec des plages horaires définies. Le SIG compare la valeur de référence avec la valeur issue de Flux Vision d'Orange et affiche une couleur différente selon la valeur de l'écart.

Un outil qui doit évoluer

Valeurs de référence et zones sont susceptibles d'évoluer. Par exemple, la création d'une zone commerciale ou d'un lotissement doit être prise en compte. De la même façon, les niveaux d'alertes et les couleurs associées sont en cours de mise au point (l'alerte doit-elle être placée à 5 %, 10 %, 15 %... d'écart ?). Bien entendu, la définition même des zones est susceptible d'évoluer, par exemple pour accroître la précision si cela se révèle utile. « Techniquement, on peut choisir les zones que l'on veut » relève le colonel Marc Dumas.

Le projet a été initié début 2020 et son déploiement en test date de septembre 2020. Comme le coût est en dessous des seuils réglementaires (mais non-précisé), il n'y a pas eu nécessité d'opérer d'appel d'offres. Le colonel Marc Dumas indique que la facturation est au nombre de zones.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

Bertrand Lemaire, Rédacteur en chef de CIO