

Alliancy

*Simplification, réurbanisation
data, plateforme...*

UNE DSI BROKER DE SERVICES ?

RECETTES DE SCALE-UPS À L'USAGE DES ENTREPRISES

en partenariat avec

workday®



CARNET D'EXPÉRIENCES

+
+
3

4

5

8

11

12

15

18

21





On le sait, la crise pandémique a, depuis près de deux ans, accéléré des transformations profondes dans les entreprises, stimulant par conséquent des grands programmes de modernisation technologiques. Ainsi, le regard de nombreux dirigeants et collaborateurs a changé sur leur direction des systèmes d'information et leurs équipes chargées de la transformation numérique.

La mutation du rôle de la direction des systèmes d'information vers une logique de « business partner » assumée, laissant plus de place à l'innovation et pas seulement à une logique de « support », ne concerne plus uniquement les entreprises « digital native » de la tech mais aussi les organisations dites plus traditionnelles.

La DSI s'inscrit donc encore davantage dans un rôle de broker de services dédié à l'accélération métier, tout en restant en maîtrise pour bien gouverner le SI. De cette manière, les DSI s'adaptent à l'impératif « réduction des coûts - augmentation de la qualité de service », alors que celui-ci est devenu un leitmotiv toujours plus présent pour les Comex depuis le début de la crise.

Mais qu'est-ce qui caractérise ces nouvelles DSI pensées autour des multiples services, internes et externes, qu'elles peuvent rendre à l'entreprise ? Quels sont les exemples concrets de services appréciés par les métiers qui ont été mis en place ? Et à partir de quels prérequis technologiques et humains ?

Ce sont les questions que nous sommes allés poser à des CXO d'organisations variées, dont le rôle n'est pas – ou n'est plus – celui de diriger une DSI traditionnelle stricto sensu. Ils nous ont expliqué à quel point la vision de leur entreprise sur son IT changeait, et ce que cela impliquait en termes à la fois de réorganisation et de priorités technologiques. Car au final, être un « broker de services », c'est un peu plus que seulement adopter la casquette de broker de clouds que certains décrivaient il y a quelques années. C'est souvent la philosophie même de la DSI sur son rôle vis-à-vis des métiers qui est obligée de changer.

En espérant que ces témoignages vous inspireront,

Nous vous souhaitons une agréable lecture.

**Signé par Hubert Cotté, directeur général,
Workday France**



Être une DSI broker de services en 2022

L'expression « broker de services » n'est pas nouvelle. Elle a été abondamment utilisée durant la décennie 2010-2020, notamment pour accompagner la place de plus en plus importante prise par le digital dans toutes les organisations, et la croissance des technologies cloud en parallèle.

La révolution cloud, sous tous ses aspects – IaaS, PaaS, SaaS – a en effet été à l'origine à la fois d'un choc plus ou moins maîtrisé par les DSI et de nombreuses prises de conscience dans les entreprises. Le premier réflexe a naturellement été d'imaginer que le futur d'une direction des systèmes d'information était dans ce cadre de devenir une sorte de « broker de clouds » de façon plus ou moins puriste, selon l'interlocuteur et l'entreprise concernée. Sous-entendu : la DSI devait se muscler pour comprendre et maîtriser les différents services clouds, et devenir l'interlocuteur de référence pour les proposer. L'objectif – qui reste fortement d'actualité – était évidemment d'éviter les effets de bord de la cloudification, que ce soient les dérapages en termes de coûts, ou bien le développement du

shadow IT, largement favorisé par le fait que les éditeurs de software as a service avaient commencé à s'adresser directement aux métiers sans se poser trop de questions.

Être plus qu'un gestionnaire d'applicatifs externes

La fonction de responsable du SI intègre en ce sens l'idée d'être gestionnaire des « applicatifs externes » au SI, et responsable du pilotage de ces prestataires d'un nouveau genre. Le broker doit alors tenir la promesse de fournir aux directions métiers la solution la mieux adaptée à leur besoin en fonction de ce qui est disponible sur le marché et ce, au meilleur prix.

Mais malgré sa croissance parfois vertigineuse, le cloud ne peut pas non plus être l'alpha et l'oméga de la réflexion sur le rôle d'une DSI. Car ce qu'a interrogé le cloud, c'est le fait que le numérique soit *de facto* omniprésent dans les organisations et qu'il rende flous les périmètres (pour ne pas dire, les prés carrés) traditionnels. Or, les entreprises qui commencent à avoir du recul sur cette transformation ont aujourd'hui beaucoup à partager, car

elles savent que le sujet doit être avant tout vu de façon transverse.

Capacité à simplifier et rationaliser le SI, à réurbaniser la donnée pour mieux y accéder et la fournir à la bonne personne au bon moment, à révolutionner la gestion de l'écosystème *via* la plateformes, afin d'intégrer services, compétences et nouveaux usages venus de tiers... Les points à traiter sont plus nombreux que de seulement arbitrer entre un service cloud et un autre.

Un sujet de scale-up... mais pas seulement

De plus, ces sujets accompagnent les exigences de plus en plus audibles et médiatiques des directions générales elles-mêmes, sur « l'agilité » et le « time to value ». Les seules convictions technologiques ne suffisent pas pour obtenir ces sésames, pour lesquels une nouvelle gouvernance est essentielle.

Pour réaliser ce carnet, nous sommes allés interviewer deux entreprises de type « scale-up », qui se sont créées avec ces exigences, un legacy technique inexistant et une croissance

rapide. Nous avons également interrogé deux organisations aux activités beaucoup plus traditionnelles, dans des secteurs très « physiques », les mobilités et le retail ; avec les contraintes que l'on imagine.

Il est frappant de voir que malgré toutes leurs différences, ces organisations convergent vers une vision relativement claire d'une « DSI broker de services », qui pense de fait les services qu'elle apporte au reste de l'entreprise de façon beaucoup plus large, souple et collaborative. Leurs définitions complémentaires, leur mode de gestion de grands écosystèmes cloud cohérents, les caractéristiques essentielles qu'elles entendent donner aux services apportés, ou encore les prérequis technologiques qui pèsent sur leurs choix sont autant de coups de projecteur sur ce que doit être une IT broker de services en 2022 dans une organisation. ■

Dorian Marcellin, rédacteur en chef adjoint, Alliancy



Chez Doctolib, la transformation de l'IT est au cœur de l'hyper-croissance

INTERVIEW DE SÉBASTIEN LOUYOT, DIRECTEUR IT SERVICES, DOCTOLIB

Sébastien Louyot est le directeur IT services de Doctolib. L'entreprise française, fondée en 2013 et spécialisée dans la prise de rendez-vous médicaux en ligne, a connu une très forte croissance en quelques années. Elle a également été mise sur le devant de la scène depuis 2020 face à la pandémie. Sébastien Louyot revient sur les transformations qu'a connues l'IT de l'entreprise sur la même période.

Quel est votre périmètre de responsabilité en tant que directeur IT services chez Doctolib ?

Je m'occupe d'une équipe d'une quarantaine de personnes qui a trois

grandes missions : l'IT interne, qui va de la « workplace experience » au help desk ; le support aux business lines, par l'intermédiaire des applications et des workflows qui seront utiles à nos métiers ; et la gestion de la cohérence et de la gouvernance globale du système d'information. Le tout dans un contexte d'hyper-croissance qui met en tension tout ce que l'on fait au quotidien. Nous sommes aujourd'hui 2500 et nous allons recruter 3500 personnes dans les cinq ans à venir. Historiquement, notre IT s'est créé autour de petites équipes agiles délivrant au plus près du terrain. Mais face à nos enjeux de croissance, nous avons aujourd'hui besoin de tout unifier autour d'une organisation « One IT » sur les 18 mois à venir. Au sein des ...



équipes business, il y a également de nombreuses parties prenantes IT, avec lesquelles nous devons créer une communauté transverse. Autrement dit, il ne s'agit plus seulement de délivrer rapidement des outils business, mais de s'assurer que le passage à l'échelle se fait, y compris en termes de gestion des coûts et de la sécurité.

Comment décririez-vous le système d'information de Doctolib aujourd'hui ?

Une des spécificités de notre SI est d'être 100% cloud, ce qui limite en partie le problème de la dette technique – mais pas totalement – que peuvent avoir d'autres entreprises. Il s'appuie sur plusieurs grands écosystèmes thématiques, par exemple CRM avec Salesforce ou People avec Workday, et sur un très grand nombre de SaaS, choisi en mode best of breed. Nous en comptons 240 différents dans l'entreprise, dont la gestion de certains est déléguée aux métiers. Nous maîtrisons le shadow IT en ayant pris il y a un an la décision radicale avec le directeur financier de couper toutes les cartes bleues virtuelles existantes, pour passer à un processus spécifique, afin que personne ne puisse activer de SaaS sans une validation procurement et IT.

Nous sommes également proactifs sur la cartographie du système d'information, pour bien comprendre les liens de fonctionnement des SaaS entre eux. C'est aussi ce qui nous conduit à avoir des guidelines précises en termes

« L'autre priorité, c'est de faire émerger ce Graal qu'est le catalogue de produits et services IT. »

de provisioning et deprovisioning d'applications, ou encore des audits financiers pour gérer les coûts « opex ».

Dans ce contexte, je dirais que le défi principal au niveau de notre SI est la rationalisation. Quand nous serons 6000 collaborateurs, qu'est-ce qui nous permettra de continuer comme aujourd'hui ? Avec quelles compétences ? Et quel impact en termes d'automatisation et de sécurité ?

Diriez-vous que votre IT a toujours eu une approche « broker de services » ?

Si je reprends l'historique de notre relation avec les métiers, je dirais plutôt qu'il y a deux ans et demi, à mon arrivée, il y avait assez peu de « business partnership ». Les métiers faisaient beaucoup de SaaS de leur côté, et l'IT se consolidait derrière, avec un train de retard et en gérant les problèmes, voire les crises que cela pouvait engendrer.

Mais depuis, nous avons staffé les équipes, nous avons créé des postes

de product managers avec les business lines, capables d'échanger d'égal à égal avec les métiers. Avec des roadmaps trimestrielles, nous alignons IT et métier autour d'une gouvernance appropriée. Et nous voulons maintenant amener cette relation de partenariat un cran au-dessus. L'IT sera plus en veille et dans la préconisation, et nos équipes seront capables d'aller challenger le métier sur ses prochains choix stratégiques. Nous sommes très agiles chez Doctolib, avec un excellent pilotage de court terme. L'enjeu aujourd'hui, c'est plutôt la vision claire à 18 mois, dans un contexte d'hyper-croissance.

Comment allez-vous procéder ?

Cela passe par deux priorités. D'abord, faire monter en gamme les product managers, leur connaissance de l'IT, de la roadmap, des services, mais aussi leur compréhension du business. Leur capacité d'adaptation est devenue clé. On a bien vu à quel point les impératifs de la campagne de vaccination en 2021 avaient pu faire exploser nos roadmaps, par exemple !

Ensuite, l'autre priorité, c'est de faire émerger ce Graal qu'est le catalogue de produits et services IT. D'une part, en avoir une connaissance globale et cohérente, et ensuite savoir évangéliser auprès des métiers. La logique est bien de dire : voilà ce que fait déjà l'IT, ne réinventons pas la roue, alors que nous avons des services existants qui couvrent sans doute déjà 90% du besoin exprimé.

L'INFO EN

Doctolib est la société de technologies de la santé la plus valorisée en Europe. Les investissements sur ce segment ont connu en 2021 leur meilleure année, pour un total de 4,4 milliards d'euros. C'est 47,1% d'augmentation par rapport à l'année précédente ! Et le spécialiste de la prise de rendez-vous en ligne tire parti de cet engouement : après une nouvelle levée de fonds de 500 millions d'euros, Doctolib a atteint 5,8 milliards d'euros de valorisation début 2022.



Quels nouveaux services peuvent apporter les DSI pour être vraiment des business partners vis-à-vis du métier ?

Une DSI doit surtout composer de tels services avec quelques grandes caractéristiques incontournables. L'ergonomie d'abord, car l'UX est clé. On ne peut plus avoir aujourd'hui des services BtoB qui proposent trop de clics par opération ou qui ne pensent pas sérieusement au ...

7 | ENTRETIEN : DOCTOLIB

parcours utilisateur. Il y a également l'automatisation. Tout ce qui n'amène pas de la valeur ajoutée et peut être automatisé doit l'être. Je mettrais également comme incontournable la sécurité « par défaut ». La prise de conscience en data privacy et cybersécurité, que l'on a pu avoir depuis plusieurs années sur nos métiers liés à la santé, doit se retrouver aujourd'hui dans n'importe quel type de service et d'activité.

De façon plus spécifique, un autre point que l'on veut développer dans notre contexte pour les prochaines années, c'est le self care pour les services IT. Nous voulons continuer de créer des environnements hypersécurisés pour certaines actions des collaborateurs qui pourront s'activer « on demand ». L'IT ne peut pas tout contrôler, mais il

faut qu'elle puisse donner la main au métier de manière intelligente et de tels environnements « on demand » en font partie.

Quels sont vos points de vigilance pour les mois à venir ?

Notre premier challenge est clairement celui de la simplification, ou en tout cas d'éviter de complexifier notre système d'information au fur et à mesure de notre croissance. Cela veut dire : éviter d'ajouter une nouvelle application à chaque nouveau besoin. Il faut que l'on soit très vigilant sur l'urbanisation des applications et des interfaces.

Dans la même logique, nous avons aussi de plus en plus le challenge de ne pas trop en faire en matière de data. C'est un peu paradoxal, mais nous sommes une entreprise très data driven

et nous savons très bien récupérer et exploiter la donnée. Mais tout ce que nous faisons est-il vraiment utile et efficient ? Est-ce que parfois trois KPI ne suffiraient pas au lieu de vingt, pour une review x ou y ? Il faut qu'on devienne plus frugal dans notre emploi de la data, car ce n'est pas un KPI qui fait une stratégie. Quand une entreprise passe un certain cap de la data, elle finit par vouloir se rassurer avec, envers et contre tout. Cela peut être un défaut à terme. Nous sommes une entreprise très « tech », et notre Comex a une appétence digitale très forte. Notre enjeu, ce n'est donc pas de convaincre sur la transformation numérique, mais plutôt de ne pas avoir d'angles morts. Par exemple, pendant longtemps, nous avons été drivés uniquement par le produit Doctolib lui-même et par le service rendu au client ; l'organisation

interne s'alignant complètement sur ces impératifs. Mais aujourd'hui, nous avons conscience que cela ne peut pas suffire et qu'il faut scaler également sur notre IT et notre organisation interne, si on veut continuer efficacement. C'est ce qui explique que l'IT ait été rattaché dernièrement aux corporate services, au même titre que la finance, le légal ou les risques. C'est cette approche transversale des services IT qui va nous permettre de grandir. ■

▶ LES 3 POINTS CLÉS

1 Le SI de Doctolib est 100% cloud : un moyen de mieux gérer la dette technique et l'évolution des services.

2 Le défi principal du point de vue de la DSI est aujourd'hui la rationalisation du SI face à l'hyper-croissance.

3 Ergonomie, automatisation, sécurité et... self care sont les caractéristiques essentielles des services IT.

Doctolib

2013
année de création

2 500
collaborateurs

Chez Lydia, la DSI permet une communication directe permanente sur les sujets métiers

INTERVIEW D'ALEXANDRE HEIMBURGER, CHIEF TECHNOLOGY OFFICER, LYDIA

La fintech française Lydia, créée en 2013 et spécialisée dans le paiement mobile, a beaucoup changé en quelques années. Devenue une véritable scale-up, elle fait face à des enjeux de relation IT-métiers que ne renieraient pas des entreprises plus traditionnelles. Alexandre Heimburger, son Chief Technology Officer, détaille ce que sont pour lui les impératifs, technologiques et organisationnels, qui permettent de mettre en œuvre une IT « broker de services ».

Que représente l'IT chez Lydia ?

Nous sommes 200 collaborateurs au total chez Lydia, avec un objectif de 300 d'ici la fin de l'année. En 2020, nous n'étions que 70 dont seulement

quinze à s'occuper de la tech ! La transformation de start-up en scale-up se voit bien à ce niveau. Depuis janvier 2020, je gère en tant que CTO à la fois l'ingénierie – software factory et development delivery –, la partie data et la partie infrastructure. J'ai également la responsabilité de notre IT interne, qui est extrêmement importante car notre entreprise a des obligations de sécurité et de conformité très fortes. Celles-ci sont d'autant plus critiques que nous évoluons dans un contexte de forte mobilité, au sein d'équipes distribuées. Nous devons donc pouvoir fournir des services IT sécurisés à des personnes qui travaillent de n'importe où. Quand on devient une scale-up et qu'on « onboard » vingt personnes tous les quinze jours, la pression sur l'IT interne, que ce soit pour fournir les machines, les configurer ou mettre en place les



Alexandre Heimburger, Chief Technology Officer, Lydia

VPN, est énorme. En parallèle, du côté de nos clients, nous avons atteint les 6 millions d'utilisateurs, soit deux fois plus qu'il y a deux ans, ce qui est assez colossal pour un organisme financier de notre taille en France. Cela signifie que notre système d'information doit gérer des dizaines de transactions chaque seconde. Et ce sont des dizaines de millions d'euros qui transitent dessus chaque mois, dans une logique 24/7, avec tout ce que cela implique en termes de résilience et de sécurité.

C'est aussi représentatif de l'élargissement de l'activité de votre entreprise...

Effectivement, Lydia était connue avant tout sur le remboursement

entre proches, mais aujourd'hui nous proposons un compte courant et aussi de l'épargne, ou encore du trading, y compris sur des crypto-monnaies. Ce sont des flux financiers beaucoup plus complexes, qui doivent s'exécuter dans des conditions optimales en permanence. Au-delà de la construction d'une infrastructure similaire à un éditeur de logiciel SaaS, nous devons aussi assumer l'impossibilité que l'infrastructure tombe. Tous nos arbitrages prennent cela en compte.

Vous reconnaissez-vous dans l'expression « broker de services » pour votre DSI ?

Oui, mais il faut noter qu'une DSI a toujours eu pour objectif de fournir ...

des services aux métiers dans l'entreprise. Ce qui a changé, c'est que maintenant, ce n'est plus la DSI qui dit « voilà comment faire ». La demande des métiers est différente, notamment sur l'accès à la data. Cet accès doit se faire de partout et dans une logique de temps réel de plus en plus importante. Or, par le passé, il était impossible d'accéder facilement à la donnée, notamment en dehors des murs de l'entreprise. La DSI avait les pleins pouvoirs pour produire un simple reporting, quitte à attendre plusieurs mois. Mais aujourd'hui, la réalité d'une entreprise comme Lydia, c'est au contraire de permettre une communication directe permanente sur les sujets métiers. Tout doit être fait de façon très vélocité, en quelques jours. Donc je dirais que c'est avant tout la façon de fournir les services, et leur nature, qui a changé.

Quels sont les aspects les plus importants de ces changements pour vous ?

Avant, la DSI jouait avec un grand système d'information monolithique. Et le coût d'ajout de nouvelles briques à ce système devenait de plus en plus important dans le temps, si bien que plus personne n'osait toucher aux empilements du SI. On le voit très bien dans notre secteur, avec des banques traditionnelles qui ont beaucoup de mal à fournir des services mobiles en temps réel, du fait d'une dette technique qui dépasse leurs moyens pourtant considérables. La logique « broker de

services » est le fruit d'une exigence de changement dans la conception des services eux-mêmes d'un point de vue technique. Autour de trois aspects en particulier : les microservices, le déploiement dans le cloud, et la sécurité by design.

Ces changements sont-ils assez clairs dans la vision des possibles que peut avoir un Comex et, partant de là, dans sa vision du rôle de la DSI ?

D'une entreprise à une autre, les différences sont notables. Les entreprises qui ont été montées depuis quinze ans ont une conception de leur système d'information, et donc de leur DSI, complètement différente, à la fois sur les technologies utilisées et sur ce qui est attendu des équipes. Il y a clairement un lien entre la vision stratégique de l'entreprise et le rôle donné à la DSI au quotidien. De plus en plus, les collaborateurs ne peuvent de toute façon plus comprendre l'incapacité d'une DSI à fournir des services équivalents à ce qu'ils expérimentent à titre personnel dans

« Nous avons au premier plan un enjeu fort de maîtrise de la mise en production. »

leur vie de tous les jours. Mais quand il est obligatoire pour une entreprise de suivre un workflow complexe afin de déployer deux serveurs pour mettre en œuvre un nouveau service, tout en respectant une validation budgétaire trimestrielle... cela ne va pas de soi ! Aujourd'hui, le cloud permet de faire cela en quelques clics et la différence commence à être claire pour les collaborateurs. Chez les scale-ups, ce conflit est évidemment moins présent, mais la demande est tellement forte en termes d'autonomie de la part des métiers, que nous avons au premier plan un enjeu fort de maîtrise de la mise en production. D'un côté, on ne peut pas faire passer toutes les mises en production sous les fourches caudines d'une seule équipe IT, mais on ne peut pas non plus tout laisser filer. Nous estimons que notre stratégie pour aller vers du 100% cloud assumé permettra de trouver le bon équilibre.

Quelles sont pour vous les grandes caractéristiques des nouveaux services que doit apporter l'IT vis-à-vis du métier ?

Dans la fourniture de services modernes, je vois trois enjeux clés. D'abord, la gestion de la data : la principale mission de l'IT va être de répondre au besoin de vélocité des analystes métiers, en fiabilisant la donnée et en l'exposant, dans des délais extrêmement courts, de l'ordre de 30 minutes. Pour y parvenir, il faut que l'IT soit dans le bon état d'esprit, mais aussi qu'il ait les technologies

L'INFO EN

Sur les 6 millions d'utilisateurs de Lydia, un tiers a entre 18 et 35 ans. Le service initial de paiement instantané et gratuit sur mobile a évidemment beaucoup compté pour toucher cette cible, mais la scale-up accompagne également sa clientèle dans le reste de sa vie bancaire avec tous les services complémentaires. Elle mêle d'ailleurs dans sa communication des codes différents, à l'image de sa dernière campagne sur le monde du trading, aux références oniriques et iconiques.



adéquates : sans avoir des stockages spécifiques big data, type BigQuery, c'est impossible... Le prérequis technique est donc important. Ensuite, l'IT doit permettre aux développeurs d'être agiles, en leur laissant la possibilité de livrer de manière sécurisée, avec des processus de qualité automatiques qui s'exécutent pour avoir la certitude que les systèmes mobiles ou serveurs ne casseront pas. C'est la logique d'une chaîne d'intégration continue qui permet à un utilisateur d'avoir accès au service...

▶ LES 3 POINTS CLÉS

1 La logique « broker de services » est le fruit d'une exigence de changement dans la conception des services eux-mêmes d'un point de vue technique.

2 Les trois aspects les plus concernés sont : les microservices, le déploiement dans le cloud et la sécurité by design.

3 La DSI doit partir du principe que demain, elle devra reconstruire son SI et ses services... en manipulant des téraoctets de données ; cette agilité ne s'obtiendra qu'avec un travail de fond, dès le design.

dix minutes seulement après que le code a été finalisé. Les implications de cette agilité du software delivery sont très importantes, notamment en termes de sécurité : single sign-on, gestion des identités, VPN, chiffrement des disques... Enfin, le troisième point, qui est dans la continuité des deux précédents, est la gestion de la mobilité. Celle-ci vient percuter à la fois l'aspect data, le software delivery et la sécurité de plein fouet.

Quels sont les principaux impacts sur le système d'information ?

Il faut garder en tête que même une scale-up crée en permanence ce qui sera demain sa dette technique. On ne peut rien y faire. Pour faire face au mieux à cette gestion du système d'information sur le long terme, je pense que l'enjeu est celui de la modularisation maximum du

SI. On ne doit plus se retrouver à devoir changer le monolithe avec des migrations qui prennent un temps considérable. À l'inverse, quand on conçoit les services que l'on fournit de manière isolée, on peut les remplacer beaucoup plus vite. Cela préside à tous nos choix. Quand on parle aux équipes data et infrastructure lors de la mise en place d'un data warehouse par exemple, on s'interroge : que se passe-t-il si on le perd ou si on doit le reconstruire ? Si la réponse est que ce sera difficile... alors on arrête là. Car il est évident que demain il faudra le reconstruire d'une façon ou d'une autre : pour des raisons de sécurité, mais aussi parce que les modèles de data de demain seront très différents de ceux d'aujourd'hui. Or, si à la conception tout est encore possible, quand on manipule des téraoctets de données, tout devient évidemment beaucoup plus compliqué.

Dans cette logique, avant tout développement, nous rédigeons un document de design technique, qui se base sur un modèle commun. Il permet de détailler comment le système va être conçu ; comment il va pouvoir passer à l'échelle en restant performant ; la place que prendra la sécurité dès le design ; ou encore comment il permettra l'exposition de la data et son évolution. Le CTO et les architectes doivent valider cette logique de design autour de quatre points clés : performance, sécurité, modularité, scalabilité. Ces quatre éléments permettent de débloquer à l'avance de nombreuses situations problématiques. Cela peut paraître paradoxal par rapport à l'approche « agile », qui semble dire « faisons vite et on avisera ensuite ». Mais pour être en mesure de conserver cette agilité, il faut se structurer intelligemment dès le départ.

Vous mentionniez également le rôle fondamental du cloud ?

Si je reprends mon exemple : quand on veut déployer un data warehouse avec un pétaoctet de données, l'entreprise a au final deux choix. Soit gérer elle-même le hardware, et prévoir deux pétaoctets de disponibles au cas où... Ou aller dans le cloud. Le cloud est perçu comme plus cher, certes. Sauf quand on regarde les coûts dans leur globalité, en intégrant l'impact organisationnel, les salaires, la réalité des data centers, etc. Créer

son propre « private cloud » coûte également cher, à la fois à concevoir, à opérer, à maintenir. Côté cloud public, les opérateurs commencent à avoir une maturité et une granularité d'offres suffisamment importantes, avec une vision sécurité très aboutie. C'est d'ailleurs bien ce qui permet d'avoir finalement une équipe de taille optimale quand on les ramène au nombre d'utilisateurs sur nos systèmes par exemple. C'est un point d'autant plus important de l'équation, car recruter ces experts devient un challenge de plus en plus complexe. ■



2013
année de création

200
collaborateurs

Pour aller plus loin

Découvrez notre sélection d'études et de rapports pour approfondir la question de l'évolution du rôle de la DSI. Bonne lecture !



Les DSI de moins en moins « techno »

Seulement 20 % des DSI sont réellement motivés par la technologie. C'est le résultat d'une [étude](#) réalisée par Insight Avenue pour Pure Storage. Leur rôle et leur intérêt stratégique se sont accrus. Ils sont devenus des partenaires plus naturels des autres directions. Si les deux tiers des DSI sont motivés par la façon dont ils contribuent à la transformation numérique et aux changements dans l'entreprise, 74 % d'entre eux se déclarent même « fiers » de jouer un rôle significatif face à des enjeux perçus comme majeurs au Comex.



L'impact positif de l'automatisation

Selon une [étude](#) de l'Institute for Business Value menée dans 45 pays, les DSI faisant état d'une grande maturité concernant les workflows basés sur l'IA sont de plus en plus nombreux. L'indicateur est en hausse de 560 % en deux ans. Ils sont également 37 % à citer l'automatisation comme la principale opportunité d'impact positif au sein de leur organisation. Pour gagner en agilité, ils sont également de plus en plus nombreux à utiliser des outils-passerelles pour interagir avec les autres fonctions de l'entreprise.



L'image de l'IT s'améliore

Depuis la pandémie de Covid, l'image des DSI a fortement progressé dans l'entreprise. Selon une [étude](#) menée par Abraxio, les principaux concernés sont d'ailleurs plus des trois quarts à le penser. Et 62 % se définissent même aujourd'hui comme des partenaires incontournables. Pour autant, l'immense majorité (75 %) estime qu'il faut changer le nom « SI » car il n'est plus assez adapté aux rôles des DSI. La moitié d'entre eux n'a pourtant pas encore travaillé son socle marketing permettant de redéfinir le positionnement de l'IT et la communication qui irait avec.



« Plus agile que la concurrence »

Selon un [rapport](#) de Colt Technology Service, 88 % des DSI se disent impliqués dans les décisions business stratégiques de leur entreprise, avec un axe très concret sur le gain d'agilité. Un indice, basé sur cinq domaines clés, définit aujourd'hui une agilité moyenne des entreprises à 61 sur 100. La majorité des DSI considère cependant leur entreprise comme plus agile que la concurrence. Dans ce même rapport, il ressort l'influence du cloud sur l'agilité. La moyenne indiciaire monte à 67 sur 100 pour les entreprises qui ont adopté 50 % ou plus de cloud dans leur fonctionnement.



Les DSI innovants se comportent différemment des autres

Une enquête réalisée par Deloitte et Workday auprès de plus de 600 dirigeants dans le monde révèle que les « DSI innovants » se distinguent de leurs pairs sur trois axes principaux : vision, collaboration et stratégie technologique. En prenant [l'exemple de la relation entre CIO et CFO](#), ce rapport explique quels sont ces comportements qui favorisent une adaptation IT permanente qui a du sens pour l'entreprise.



DSI, digital, innovation : Le groupe RATP transforme sa culture du service, dans un paysage de plus en plus concurrentiel

INTERVIEW DE FRÉDÉRIC TRAN KIEM, DIRECTEUR DU DIGITAL, DES SYSTÈMES
D'INFORMATION ET DE L'INNOVATION, RATP

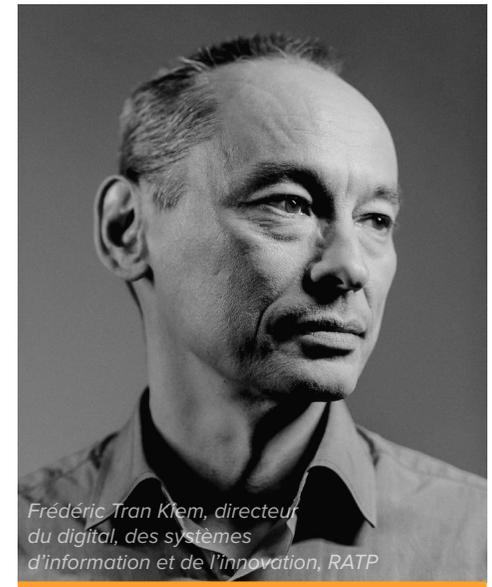
Frédéric Tran Kiem a été nommé directeur en charge du digital, des systèmes d'information et de l'innovation de la RATP en 2021. Il livre ici son analyse sur la nécessité d'affirmer une culture du service dans l'entreprise, étendue jusqu'aux services IT.

En tant que directeur en charge du digital, des systèmes d'information et de l'innovation, votre périmètre est très large : qu'est-ce que cela apporte à la transformation du groupe RATP ?

Cette transversalité est nécessaire, vis-à-vis de l'empreinte des activités du groupe. Nous sommes connus pour notre présence en Île-de-France, mais

nous avons également 25% de notre activité dans le reste du pays et à l'international (à travers la filiale RATP Dev, NDLR). Au-delà du métro, du RER ou du bus, nous avons des activités en croissance sur la smart city, l'expertise immobilière, les nouvelles mobilités... Certains sont surpris d'apprendre que nous gérons le téléphérique de Brest ou la navette portuaire à Lorient ! De plus, derrière cette vitrine des modes de transport, nous avons des activités conséquentes en matière de maintenance et de modernisation des équipements. Ce sont des travaux d'ingénierie complexes : un atelier ferroviaire, c'est grand comme plusieurs terrains de foot !

Et c'est tout cet univers de A à Z qui est aujourd'hui en profonde transformation, dans un paysage de plus en plus concurrentiel. En la matière, nous faisons face à des opportunités de conquête, mais aussi à des nouveaux risques auxquels il faut résister. La valeur que peut amener le digital se retrouve alors être une question centrale pour notre entreprise. Mais il faut en faire un levier business, collé à l'innovation. C'est pourquoi Catherine Guillouard, la présidente du groupe, a décidé de réunir l'essentiel des forces digitales et d'innovation au sein de cette équipe transverse dont j'ai pris la tête en 2021. Nous devons à la fois donner le cap d'une transformation



Frédéric Tran Kiem, directeur
du digital, des systèmes
d'information et de l'innovation, RATP



qui inclut le digital, la data, la cybersécurité... et faire le lien avec le terrain, avec 1000 collaborateurs IT rattachés à un DSI.

Qu'est-ce qui traduit pour vous la nécessité d'une nouvelle organisation digitale et IT ?

Nous avons 12 millions de voyages quotidiens en Île-de-France, qui sont en soi un indicateur de l'intensité de nos besoins digitaux. La ligne 14 circule grâce au digital. Et il en est de même avec les nouvelles rames automatiques. L'accès à l'information par le digital est également essentiel, notamment pour nos 69 000 collaborateurs, qui doivent maîtriser eux aussi différents aspects de ...

cette transformation pour mieux servir nos clients. Je vais prendre l'exemple de la « Mobility as a Service » qui est incarnée chez nous par l'application Bonjour RATP : ce sont à ce jour 26 millions d'utilisateurs uniques mensuels qui l'utilisent et nous savons très bien que ce n'est que le début du chemin. Nous devons nous structurer en conséquence.

Est-ce que cela renvoie pour vous au concept d'une IT « broker de services » ?

En fait, derrière ces chiffres, il y a surtout l'idée que pour créer de la valeur avec le digital, il faut mettre l'utilisateur au centre, et cela implique effectivement une culture du service différente. Cette idée mobilise de plus en plus mes équipes. Une partie a fait le chemin et l'autre est en train de s'y engager. Je pense que cette notion de culture du service inclut aussi ce qui est induit par l'expression « broker de services », car quand on la décline, on voit deux principaux aspects IT. D'abord, l'industrialisation des services, qui implique une approche produit

« Être “broker de services” implique d'avoir une data market place cohérente. »

mature, avec une forte responsabilité marketing pour toucher le plus grand nombre d'utilisateurs. Avec 1200 applications et 69 000 positions de travail, on doit pouvoir expliquer la complexité du digital en interne, sans perdre tout le monde... Le marketing de la DSI est un sujet à part entière. Et cela commence par éviter au maximum les acronymes barbares !

Même sur des sujets vus comme « simples », comme le poste de travail, c'est une remise en question importante sur la façon de servir les collaborateurs. En particulier, en arrière-plan, nous sommes confrontés au défi de l'industrialisation de la donnée. Pour donner un aperçu, aujourd'hui la RATP gère un volume de 5 pétaoctets de données, alimentés par les très nombreux capteurs qui existent dans notre système d'information embarqué. Cette data est potentiellement très créatrice de valeur. Mais pour être « broker de services » dans ce contexte, cela implique d'avoir une data market place cohérente, où l'on stocke les données pour y donner accès plus facilement. Et cela implique aussi de faciliter le self-service, en termes d'usages métiers et d'outils. Ce n'est pas anodin.

Et quelle est l'autre transformation IT importante ?

Il s'agit de la gestion des projets et de l'offre « sur-mesure » apportée aux métiers. On ne peut sans doute pas atteindre la même logique « broker de services » de certains pure players et

scale-ups, mais il y a tout de même une façon différente de mener les projets entre les experts IT et les métiers. C'est là aussi l'émergence d'une culture symétrique du service réciproque, où chacun doit faire la moitié du chemin. À ce jour, nous avons encore un système d'information qui évolue sur une logique bimodale, avec une équipe spécialisée sur l'agile, qui permet d'avoir une seule vision IT-métiers des objectifs, des réussites... Et les métiers sont convaincus ! La création de notre usine digitale en 2019 a en effet été un succès, très visible du management, car les métiers qui sont venus frapper à la porte ont été très nombreux. En créant cette structure à côté de la DSI traditionnelle, nous avons pu sortir de certaines contraintes. Mais surtout, cela a permis de faire mûrir dans l'organisation l'idée qu'il était possible d'aller chercher le meilleur des deux mondes, de façon à faire vivre et évoluer le SI legacy, tout en accumulant les réussites agiles. Le but n'est plus aujourd'hui de faire un énième projet de plus, mais plutôt d'aider toutes les autres équipes à se transformer avec bienveillance. Le rapprochement est ainsi en train de s'opérer.

Pour une entreprise traditionnelle, à quel point cela nécessite-t-il des engagements importants ?

Nous avons recruté une personne spécifique pour piloter notre programme de transformation agile au niveau du groupe. Et sa lettre de mission est également cosignée par ...

L'INFO EN +

La place du cloud à la RATP

Le cloud est pour le groupe RATP un levier de performance majeur « parce qu'il propose sur étagère des solutions qui facilitent la vie des équipes métiers mais aussi des solutions de plateforme qui facilitent la vie des équipes digitales ». Pour toutes les nouvelles applications, son approche est résolument « SaaS first », parce que l'entreprise y trouve « des solutions riches, répondant à [ses] besoins et ceci sans jamais accumuler de dette technique ».

Pour son parc actuel ou pour une nouvelle application pour laquelle il n'existerait pas de solution SaaS répondant à ses besoins, le groupe adopte également une approche « cloud first » pour l'infrastructure. « La vitesse de migration sera ajustée au cas par cas », précisent les équipes du groupe RATP. Avant d'ajouter : « Nous devons également disposer d'une solution cloud de confiance pour des services et datas critiques. »



▶ LES 3 POINTS CLÉS

1 Une IT broker de services est à inclure plus globalement dans l'émergence d'une culture du service à l'échelle de l'entreprise.

2 Les impacts IT principaux sont visibles d'une part sur la capacité d'industrialisation des services, notamment à travers l'industrialisation de la donnée, et d'autre part sur l'évolution de la gestion des projets IT-métiers.

3 Le succès des services dépend avant tout de leur simplicité d'usage en front office comme en back office ; et pour simplifier, il s'agit de se donner les moyens de ne pas faire de développements inutiles.

la directrice du département Métro, Transport et Services, ce qui montre que ce n'est pas qu'un sujet IT. Le but va être de mieux rayonner partout, mais il n'y aura pas de solution unique applicable à tous ; certains ensembles de services et morceaux du SI évolueront sur une base mensuelle, d'autres semestrielle...

De manière générale, l'acteur clé du changement est devenu le product owner, côté métier. Mais nous avons encore des maîtrises d'ouvrage plus classiques, qu'il va falloir aider à pivoter. C'est un engagement important. Ensuite, il faut également trouver les alter ego des product owners du côté IT, les tech leads... Et fournir un effort particulier sur la relation qu'ils entretiennent.

Quand vous imaginez la pertinence de ces nouveaux services, quelles caractéristiques leur conférez-vous en premier lieu ?

Pour les centrer sur les utilisateurs, il faut qu'ils soient simples à utiliser, tant sur le « front office » qu'au niveau de « l'arrière-boutique » pour tous ceux qui opèrent les services en question. Faire simple, cela veut dire notamment ne pas faire de développement inutile. Gérer l'essentiel, définir ce qui est souhaitable, et ce qui serait du domaine du luxueux... Avoir un parcours utilisateur pensé avant tout comme un élément de confort. C'est le secret du succès des services, qui profitent ensuite d'un effet de traction énorme. Pour y parvenir, la notion de parcours

utilisateur prend une place beaucoup plus importante dans la logique du service ; il faut raisonner en termes de processus et de parcours avant de raisonner en termes d'outils et de caractéristiques technologiques.

Quels sont pour vous les chantiers où votre nouvelle philosophie de culture de services va pouvoir faire le plus la différence dans les mois à venir ?

Parmi nos enjeux de tous les jours, il y a évidemment la cybersécurité et la qualité de service. L'idée est de mieux pouvoir faire face à l'augmentation permanente de la menace et des risques d'interruptions, mais aussi d'avoir anticipé et d'être prêts pour les grands rendez-vous que vont être la Coupe du monde de rugby en 2023 et les Jeux olympiques en 2024.

C'est aussi un moyen pour améliorer la livraison des grands projets : le prolongement de la ligne 12, l'automatisation de la ligne 4... Délivrer différemment le digital est essentiel pour y parvenir.

Enfin, nous avons de manière globale un objectif d'augmentation de la qualité de l'expérience voyageur, à travers celle de l'information voyageur en particulier. Pousser des informations de plus en plus contextualisées demande un enrichissement des données et de la qualité des informations. Localisation des équipements, estimation des délais, intégration des aléas... les critères temps réel à prendre en compte sont extrêmement nombreux et ils ne

peuvent pas l'être dans le cadre de services qui seraient conçus comme il y a dix ans.

Au côté de ces chantiers, il faut reconnaître que le sujet tout au-dessus de la pile reste celui de la guerre des talents ; le marché est très tendu sur les compétences qu'il nous faudrait : architectes, data scientists, experts cloud... Nous devons à la fois faire évoluer vite nos compétences internes et chercher des expertises externes. Tout en relevant le défi de la diversité. En recrutant deux femmes récemment à des postes stratégiques de chief data officer et de directrice des programmes agiles, nous espérons aussi avoir envoyé un signal fort en ce sens. ■

**GROUPE
RATP**

1948

année de création (société mère RATP)

5,85 milliards €

chiffre d'affaires 2021

69 000

collaborateurs

Pour être broker de services, la DSI du groupe SMCP renforce son rôle d'architecte, d'urbaniste des flux de données et d'orchestrateur

INTERVIEW DE MARIE-CAROLINE BÉNÉZET, DIRECTRICE DES OPÉRATIONS ET DE LA TRANSFORMATION, GROUPE SMCP

Marie-Caroline Bénézet est la directrice des opérations et de la transformation du groupe SMCP depuis mai 2021. Le groupe de mode français du « luxe accessible », qui regroupe les marques Sandro, Maje, Claudie Pierlot et Fursac, a plongé tôt dans l'e-commerce et veut renforcer aujourd'hui sa plateforme IT multi-marques, multi-pays, à l'état de l'art.

En tant que directrice des opérations et de la transformation, quels sont les grands challenges que vous avez à relever en matière d'IT ?

L'activité du groupe consiste à concevoir des collections, les fabriquer, gérer les stocks, distribuer les produits vers les boutiques, organiser les expéditions vers les clients

online... Il est donc très pertinent de relier l'évolution de la supply chain, en particulier la gestion de l'entrepôt principal européen, avec le schéma directeur IT et les projets de transformation. L'idée est notamment de mieux organiser les évolutions de processus dans les marques au niveau du retail, du e-commerce et ...



Marie-Caroline Bénézet,
Directrice des opérations
et de la transformation,
groupe SMCP

de manière générale de l'expérience client omnicanale. Nous devons mieux profiter des outils déjà déployés pour gagner en productivité, tout en accompagnant le développement de nouveaux outils et processus, pour attaquer de nouveaux marchés. Une direction des opérations doit avoir cette vision complète, alors que chacune de nos marques a sa propre création, son propre réseau de magasins... Si l'on veut diminuer le temps de production et de mise sur le marché ou bien avoir de meilleures capacités de réallocation des stocks entre les canaux ou entre les marchés, il est essentiel de mener des actions conjointes entre supply chain et IT. L'exemple des stocks est assez révélateur : ils peuvent être physiquement au même endroit, sans pour autant être assez « liquides » d'un point de vue IT, pour permettre les réallocations. Notre équipe est très resserrée et très opérationnelle ; cela peut être un peu limitant parfois, mais c'est aussi source d'agilité !

« Ce n'est pas seulement la DSI [...], c'est aussi la raison d'être d'une direction centralisée et transverse. »

Qu'est-ce qui a le plus forcé votre groupe à s'adapter en termes IT ces dernières années ?

Il y a eu un fort impact de notre stratégie omnicanale. Notre e-commerce existe depuis 2014 et représente un quart de notre chiffre d'affaires, ce qui est beaucoup sur notre segment de marché. La croissance du e-commerce nous a poussés à gagner en agilité, ce qui a été bienvenu face à la crise sanitaire. Par ailleurs, les enjeux de « ship from store », c'est-à-dire donner la capacité aux boutiques d'expédier des commandes qui ont été passées en ligne, demandent un haut niveau d'exigence IT pour bien gérer les stocks locaux. Nous avons des collections qui durent six mois, avec l'objectif de limiter les invendus en fin de saison. En termes économiques, comme écologiques, nous voulons éviter les mouvements de stock inutiles. Nous mutualisons le stock des e-boutiques de nos marques, pour exposer en ligne le même stock à un maximum de pays, et ainsi maximiser les chances de trouver un preneur pour chaque produit. Pour garder le stock consolidé le plus longtemps possible, il a effectivement fallu faire évoluer nos outils et de manière générale notre système IT.

Concrètement, quelles ont été les conséquences du point de vue de la DSI ?

Nous avons naturellement accumulé une forme de dette technique depuis notre transformation de 2014, et nous avons maintenant pour objectif

L'INFO EN

Le groupe SMCP opère ses quatre marques dans le monde entier, en se prévalant au maximum de leur création dans leur « berceau parisien » et, donc, de « l'élégance parisienne comme ADN ». Les marques créent leurs collections de produits et les distribuent en propre, à travers leurs magasins physiques et leurs sites e-commerce. Très présent en Europe, SMCP est également bien implanté aux États-Unis, qui représentent 15% de son chiffre d'affaires, et en Asie, avec 30% de son CA. En annonçant ses derniers résultats en avril, le groupe a mis en lumière ses principaux leviers de développement et de transformation actuels, à savoir la baisse du taux de discount, l'ajustement de son parc de magasins et son appui sur l'e-commerce.

de revenir à un « core model » de plateforme qui soit multi-marques et multi-pays. Celui-ci doit permettre des gains économiques, notamment la baisse des coûts de maintenance, mais aussi la capacité à profiter des innovations plus rapidement. Notre plateforme doit aujourd'hui faire un bond en avant sur les clés que sont la mobilité, le temps réel, l'ouverture sur l'écosystème... C'est un enjeu technologique, mais aussi et surtout de gouvernance. Nous ne voulons pas dire aux marques du groupe : « Faites-nous confiance, la plateforme technologique, c'est notre sujet exclusif. » Nous voulons la réaliser avec eux et prioriser ensemble : transformation technologique, capacités fonctionnelles et résultats opérationnels... Depuis cinq

ans, nous avons beaucoup changé pour faire que ces trois sujets soient partagés par toutes les équipes. Ce n'est pas seulement la DSI qui est concernée et c'est aussi la raison d'être d'une direction centralisée et transverse.

Est-ce que vous considérez cela comme un mouvement vers une IT « broker de services » ?

Il y a de nombreux services très performants qui existent en SaaS pour notre modèle qu'est le retail omnicanal international. Le rôle de la DSI devient progressivement de bien connecter ces services pour qu'ils délivrent la valeur attendue ; et cela suppose de construire et faire évoluer les briques technologiques sous-jacentes qui y ...

sont liées. La DSI se transforme pour apporter la garantie de la présentation d'une cartographie complète pour l'entreprise : état de l'art fonctionnel et technologique, identification des manques et évolutions souhaitées, gouvernance cohérente... Cela revient à dire que pour être broker de services, la DSI doit avant tout être architecte, urbaniste des flux de données entre les systèmes, et orchestrateur à l'échelle de tous les composants nécessaires aux processus de l'entreprise.

C'est pour vous l'aspect le plus important du rôle d'une DSI broker de services ?

Clairement, il y a une valeur très importante sur ces aspects les moins visibles de l'action de la DSI, notamment l'urbanisme. Aujourd'hui, nous jouons un rôle d'acheteur de solutions techniques, nous portons des

contrats technico-administratifs, nous discutons de SLA... mais nous devons aussi vérifier la bonne circulation des données, dans un environnement en perpétuelle évolution, qui provoque sans cesse des frictions. Je vois notre rôle comme celui d'un architecte technique, qui propose, choisit et connecte des services... À noter que cela présuppose de très bien connaître les métiers, afin de traduire les demandes, mais également d'ouvrir le champ des possibles en termes d'innovation.

Quels sont vos principaux points d'attention pour l'avenir ?

La caractéristique principale des services à venir sera la résilience. C'est-à-dire la capacité de prioriser le rétablissement des bons services dans le bon ordre de priorité, en fonction de la situation. Les événements

récents – à l'échelle de la planète – ont montré la nature hétérogène des risques auxquels nous devons nous préparer : qu'ils soient géopolitiques, réglementaires, criminels – avec les cyberattaques –, ou technologiques – avec l'obsolescence logicielle – ... L'enjeu, c'est d'organiser nos services pour qu'ils facilitent en eux-mêmes le retour à un état fonctionnel. Ils doivent permettre de collecter des informations pour expliquer des dysfonctionnements et corriger les pannes. Par le passé, les systèmes d'information étaient moins exposés, moins ouverts, peut-être plus stables... Aujourd'hui, notre système d'information doit se penser en système hybride ouvert à des tiers, avec des utilisateurs beaucoup plus nombreux et variés. Les services que nous utilisons ou offrons doivent porter la résilience comme une qualité intrinsèque, dès leur conception. ■

SMCP

sandro · maje · claudie pierlot · fursac

2010

année de création

1,04 milliard €

chiffre d'affaires 2021

6 000

collaborateurs

▶ LES 3 POINTS CLÉS

1 Le groupe SMCP voit un fort intérêt à relier l'évolution de la supply chain avec le schéma directeur IT et les projets de transformation.

2 Le rôle de la DSI est vu comme celui d'un architecte technique, qui propose, choisit et connecte des services.

3 Les services utilisés par l'IT ou offerts au reste de l'entreprise doivent porter la résilience comme une qualité intrinsèque, dès leur conception.



Selon Workday, les grands écosystèmes cloud fonctionnels vont faciliter la transformation des DSI en broker

INTERVIEW DE PIERRE GOUSSET, VICE-PRÉSIDENT AVANT-VENTE EMEA, WORKDAY

Quelles sont les idées reçues qui persistent sur les directions des systèmes d'information « broker de services » ? Et quelles sont les caractéristiques d'un catalogue de services IT moderne ? Nous avons posé ces questions à Pierre Gousset, vice-président avant-vente EMEA de Workday et fin observateur du marché IT.

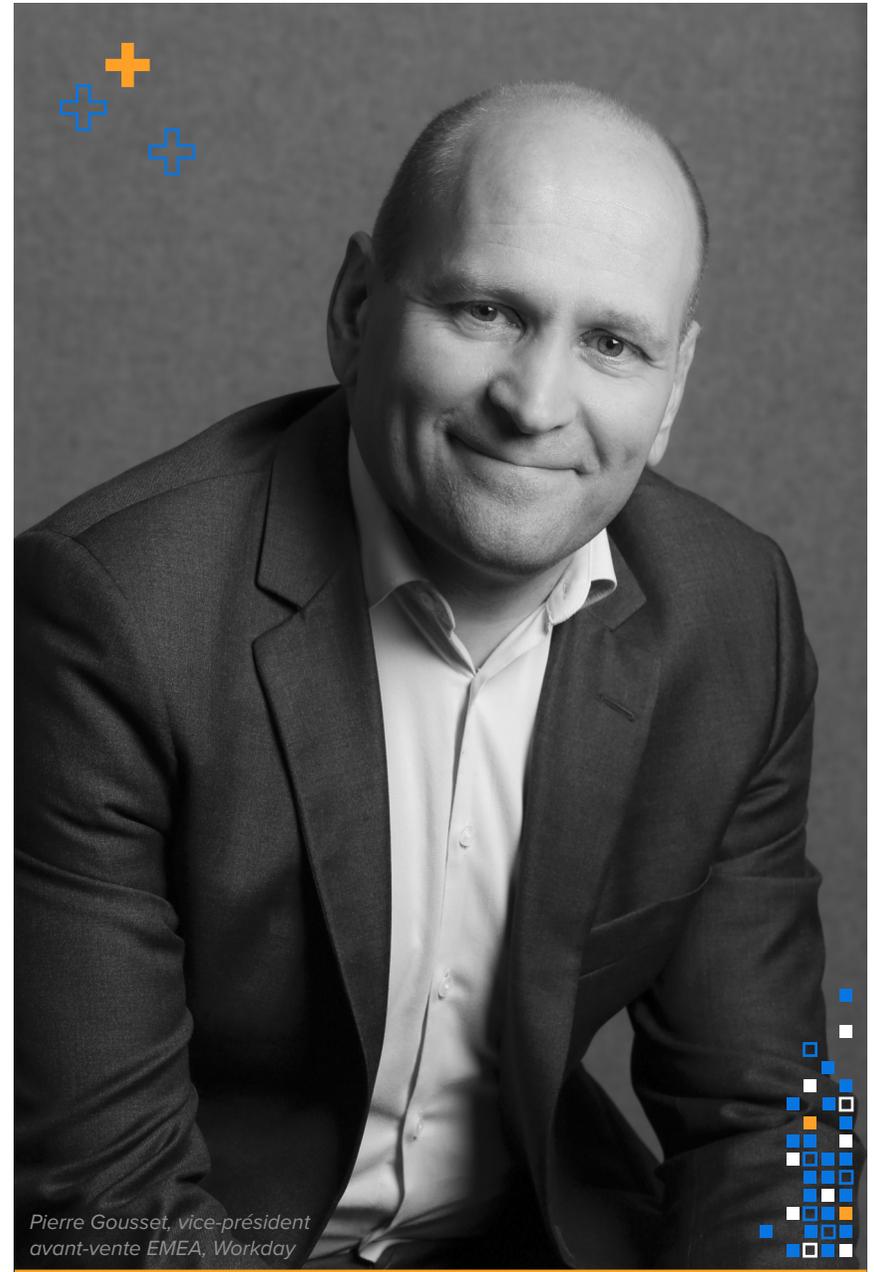
Le concept d'une DSI « broker de services » n'est pas nouveau. Pourquoi est-il pertinent aujourd'hui pour décrire les transformations que vivent les entreprises ?

Effectivement, le concept n'est pas nouveau, mais il est entré dans une nouvelle réalité opérationnelle. Un

broker, pour résumer, c'est un acteur qui fait se rencontrer l'offre et la demande. Aujourd'hui, les organisations consomment des services numériques beaucoup plus variés, dont une part croissante est extérieure à l'entreprise, avec le cloud. La « DSI broker de services » doit donc faire se rencontrer des demandes plus diverses avec des services qui dépassent le seul périmètre historique de la DSI.

Le cloud joue donc un rôle essentiel pour vous dans cette nouvelle définition ?

En France, le cloud computing avait souvent été perçu sous l'angle unique du IaaS : autrement dit, un moyen d'accéder à du stockage, de la capacité de calcul... C'était un regard très ...



« infrastructure technique », plutôt qu'une solution pour apporter des services aux métiers, en particulier sur des sujets comme la RH, la finance, la planification... Or, c'est bien aujourd'hui l'impatience des métiers concernant l'accès à des services digitaux qui pousse une DSI à devenir un broker plus ambitieux. Les métiers jugent inacceptable de se voir ralentir dans l'évolution stratégique de leurs activités du fait d'une contrainte informatique. C'est ce qui explique par ailleurs le développement rapide du shadow IT dans de nombreuses organisations, la DSI n'étant plus complètement associée à la fourniture des services.

Quelles sont pour vous les caractéristiques que devrait avoir un « catalogue de services » moderne pour une DSI qui veut mieux accompagner les métiers ?

La question de l'accès à la donnée de façon fraîche et fiable par les métiers est l'un des vecteurs majeurs qui transforment les catalogues de la DSI. On le voit par exemple très bien à notre niveau pour les métiers des RH et de la finance, sur les cas d'usages innovants de type IA, RPA... Par ailleurs, dans ce contexte, ce qui caractérise ce « nouveau » catalogue de services, c'est surtout que la DSI ne peut plus le déterminer entièrement par elle-même avec une vision standardisée. Elle doit mener un important travail pour définir ce qui est éligible au cloud par exemple, selon les usages, l'API management, la sécurité...

On reste tout de même sur des sujets fondamentaux pour une DSI...

Oui, sans surprise, cela reste bien le rôle de la DSI en termes de gouvernance et d'orchestration de services : la recherche de sécurité, de cohérence, de résilience... Mais aujourd'hui, il faut qu'elle présente différemment son travail dans son échange avec les métiers. Il lui faut par exemple définir quels sont les grands écosystèmes cloud fonctionnels qui peuvent faciliter cette recherche de cohérence et d'accès de la part des métiers. De plus en plus d'organisations choisissent ainsi un cloud « RH-finance », un autre « CRM », et de même pour la vente, les opérations, la collaboration... pour permettre de mieux gérer des grands ensembles de services cohérents. De cette façon, l'entreprise passe d'un monde centré sur les processus, à un autre « data centré ». C'est un chemin vers la fameuse « expérience end to end » que les DSI entendent offrir aux utilisateurs. Cela demande cependant une réurbanisation importante par rapport à l'ancienne logique de catalogue de services, pour éviter d'avoir une trop grande complexité liée à cette coexistence d'environnements différents.

Ces stratégies IT sont monnaie courante chez les scale-ups ; qu'en est-il pour les entreprises aux activités plus traditionnelles ?

Que l'on soit dans une entreprise traditionnelle ou sur de nouvelles

▶ LES 3 POINTS CLÉS

1 L'accès à la donnée « de façon fraîche et fiable par les métiers » est l'un des principaux drivers actuels de la transformation des catalogues de services des DSI.

2 Le cloud pèse beaucoup pour définir la nouvelle DSI « broker de services », mais il ne faut pas croire qu'il résout pour autant les problématiques de dettes techniques que vivent toutes les entreprises.

3 Data gouvernance, impératifs de mobilité, relation IT-métiers... Les points communs entre scale-ups et entreprises plus traditionnelles sont plus nombreux qu'on ne le croit quand on regarde les enjeux de transformation de leurs DSI respectives.

activités à très forte croissance, le point commun est évident : les DSI ont besoin de simplifier, simplifier, simplifier... autour de ces grands clouds. En effet, elles doivent toutes éviter d'accumuler une nouvelle forme de dette technique dans le cloud. Car il ne faut pas croire que l'usage du cloud prémunit *de facto* de ces problématiques. En revanche, la différence entre ces différents types d'entreprise vient peut-être d'une plus grande facilité pour les scale-ups d'avoir bien pu préparer les bases d'un SI modulaire, plus facile à adapter, là où les organisations plus anciennes doivent encore déconstruire d'importants blocs monolithiques issus d'anciens « grands projets ».

Quels sont les autres points communs ?

Je le répète : la data gouvernance est une forte préoccupation dans toutes

les organisations aujourd'hui. De quelles données ont vraiment besoin les lignes métiers et quel cloud « maître » doit les gérer ? Comment penser l'interconnexion de façon sécurisée si la donnée doit sortir de ce cloud fonctionnel initial ? Un SI data centric et experience centric ne peut pas laisser ces questions de côté. C'est quelque chose que l'on voit très fortement sur nos sujets finance-RH, où il est essentiel d'intégrer des données opérationnelles d'autres clouds pour piloter la performance globale de l'entreprise ; ce qui implique un API-management optimisé pour faciliter les interconnexions et leurs futures évolutions.

L'autre aspect, ce sont le PaaS et le low code. Aujourd'hui, toutes les DSI veulent également permettre aux métiers de déployer rapidement des ...

microservices, voire des applications complètes, en mode low code. Et cela pose de nouveau la question de l'interconnectivité et de la cohérence sur la durée de ces évolutions liées au SI.

Je vois un dernier point commun assez fort : le besoin d'attirer et retenir les talents. Les identités de marque et les promesses de carrière longue ne suffisent plus. Ce sont les projets et la capacité à mener une transformation permanente qui plaisent. La DSI, si elle veut continuer à être respectée, en interne et en tant que recruteuse, fait face à un impératif d'innovation et de nouveauté. Il y a aujourd'hui un lien clair entre dette technique et la dette de compétence. Et même les entreprises les plus jeunes s'y retrouveront très rapidement confrontées si elles n'y prennent pas garde.

Quelles sont les idées qui persistent encore trop selon vous concernant cette transformation de la DSI ?

D'abord, l'idée selon laquelle migrer un service applicatif existant dans le cloud résoudrait les problèmes de la dette technique, de la qualité de service et du time to value. Il faut le marteler : l'hébergement d'une vieille application sur un cloud, ce n'est pas ce qui permettra de devenir un broker de services. Au mieux, cela revient à externaliser certains coûts...

Ensuite, l'idée que la construction d'un SI modulaire autour d'écosystèmes

cloud cohérents est avant tout un enjeu technique. La réalité, c'est que cela passe par la capacité à fournir de l'innovation en continu. Le lien DSI-métier doit donc être revu pour mieux gérer les innovations à disposition pour chaque écosystème... Cela implique que la DSI puisse en parler, mais aussi que le cloud choisi puisse le permettre. Il est ainsi nécessaire de sortir des pratiques d'upgrade à l'ancienne, pour s'inscrire plutôt dans une logique de consommation d'innovations à la demande. En parallèle, il faut accepter au sein de l'organisation que la technologie rende les métiers autonomes, dès l'adoption des services mais aussi jusqu'à la maintenance de ces services dans le temps. Il faut par exemple accepter qu'une direction financière puisse modifier les processus, le modèle comptable de l'entreprise, par elle-même si besoin.

Enfin, je dirais aussi qu'il faut sortir de l'idée que la mobilité est un luxe. La mobilité dans un monde de travail complètement hybride est devenue un impératif. Il ne sera pas seulement question de quelques cas d'usages spécifiques des métiers... C'est une condition qui va dépasser la nature des différents domaines fonctionnels, pour devenir une réalité transversale permanente. ■

L'INFO EN



Une vision multicloud

Comme l'évoquent nos confrères du MagIT, Workday diversifie depuis plusieurs années son infrastructure. L'éditeur d'applications SaaS de gestion financière et SIRH ne se repose plus exclusivement sur ses propres data centers et s'est ouvert sur les clouds des hyperscalers. Une « stratégie d'ouverture » vue comme un « double atout » : limiter les phénomènes de dépendance sur le marché, tout en se donnant plus de possibilités en termes de flexibilité, scalabilité, landing zones... Une ouverture qui va également de pair avec un travail de fond en matière de microservices et de conteneurisation... Autant de choix d'architectures qui ouvrent de nouvelles perspectives pour l'éditeur, notamment vis-à-vis des attentes en matière de « cloud de confiance » des clients européens.



2005

année de création

5,14 milliards USD

chiffre d'affaires 2021

15 900

collaborateurs

À propos de Workday

Workday est l'un des leaders des solutions cloud pour la gestion financière et les ressources humaines.

L'entreprise aide ses clients à s'adapter et se développer dans un monde qui change. Les applications Workday pour la finance, les RH, la paie, la planification, les achats, la gestion des notes de frais et l'analytics sont utilisées par des milliers d'entreprises dans le monde entier, tous secteurs confondus, des ETI à plus de 50 % des entreprises du classement Fortune 500.

Pour plus d'informations, visitez le site [workday.com](https://www.workday.com)

À propos d'Alliancy

Alliancy, média d'influence sur la transformation numérique, s'adresse aux TOP décideurs des entreprises et organismes publics et privés qui croient à l'innovation, à la coconstruction et au numérique pour transformer leur organisation et accélérer leur développement. Engagé en faveur du « travailler ensemble pour innover plus vite », Alliancy décrypte les stratégies d'entreprises inspirantes : comment engager une dynamique d'innovation, repenser les modèles économiques autour du numérique, anticiper les besoins sociétaux, adapter les gouvernances et s'appropriier les nouvelles technologies. Alliancy numérique et business, et réciproquement...

[alliancy.fr](https://www.alliancy.fr)

La collection Carnet d'expériences d'Alliancy

La transformation numérique est au cœur des enjeux de chaque entreprise et organisation. La question n'est plus « Pour quoi faire ? » mais « Comment ? Avec quelles technologies ? Quel accompagnement de mes équipes ? Quelle organisation et avec qui ? ». Alliancy a souhaité répondre à ces questions à travers une collection de recueils d'interviews thématiques qui donnent la parole à ceux qui font la transformation de leur entreprise au quotidien : CEO, CIO, CDO, directeurs de la transformation, visionnaires ou experts. Ces carnets thématiques facilitent le partage d'expériences concrètes et sans parti pris, pour apporter une vision nouvelle du sujet traité. D'un secteur à l'autre, d'un métier à l'autre, vous découvrirez dans cette collection des témoignages, des idées, des stratégies ou des bonnes pratiques de professionnels qui, au jour le jour, font bouger les lignes dans leur entreprise. Stratégies, organisation et management, place de la data, nouveaux écosystèmes IOT, importance de la sécurité, gouvernance du SI... Alliancy est un magazine engagé en faveur du « travailler ensemble pour innover plus vite » et interroge les leviers de la transformation numérique pour qu'ils s'invitent peu à peu dans votre quotidien.

Alliancy

Alliancy - 32, rue des Jeûneurs - 75002 Paris. SARL au capital de 167 500 €. 792 635 138 R.C.S. Paris.
[alliancy.fr](https://www.alliancy.fr)

Directeur de publication : Sylvain Fievet / Journaliste : Dorian Marcellin / Relecture : Maud Foutieau / Graphisme : Coralie Fau / Mai 2022.

Toute reproduction des textes publiés dans ce guide est interdite sans autorisation explicite de la rédaction.

Pour tout renseignement, vous pouvez adresser vos questions à l'adresse : redaction@alliancy.fr