

LES CAHIERS DE L'ADIRA

STRATÉGIE DSI LYON

SAISON
2021 - 2022

Edito des animateurs

La saison 2021-2022 a été, une fois de plus, l'occasion pour les membres du club Stratégie DSI Lyon de l'ADIRA de multiplier les rencontres, retours d'expérience, et découvertes en tout genre. En cette ère toujours fortement marquée par la crise sanitaire, notre club a su s'adapter et maintenir son activité tout au long de la saison, en alternant au gré des circonstances le **présentiel** et les rencontres fortes qu'il génère, avec le mode **visio** où l'on va en général un peu plus à l'essentiel. A chaque fois, l'ADN du club est respecté : **nous partageons nos expériences entre pairs**, sans partis-pris, ni langue de bois, dans le but de progresser collectivement.

Comme chaque année, les thèmes abordés relèvent de trois grands domaines : les thèmes **technologiques** pour lesquels nous nous efforçons de vulgariser les grandes nouveautés qui débarquent dans nos entreprises, les thèmes **méthodologiques** qui nous donnent à voir d'autres façons de travailler dans nos DSI, et enfin les thèmes qui gravitent autour de la **gouvernance** des systèmes d'information, par laquelle nous nous efforçons de piloter les structures délicates et complexes que sont devenues nos DSI. Certains des sujets traités s'inscrivent bien évidemment dans plusieurs de ces domaines. Au fur et à mesure des années, on voit d'ailleurs émerger des thèmes extrêmement transversaux qui s'invitent à chacune de nos rencontres : **cybersécurité**, gestion des **données**, etc. C'est le signe d'un métier en perpétuelle mutation et de la vivacité de nos organisations.

Ainsi, cette année, nous avons surfé autour des dernières tendances dans le domaine du réseau avec le **SD-WAN** qui offre une bien meilleure résilience pour l'interconnexion de nos sites au reste du monde. Nous avons également découvert l'évolution des **approches organisationnelles pour la data**, où la transversalité est le maître mot, tout en s'inscrivant dans un cadre structuré. Nous avons d'ailleurs pu mesurer l'accélération de la **transformation de nos métiers** et de l'accompagnement nécessaire pour nos équipes. Nous nous sommes interrogés pour déterminer si la **cybersécurité** était enfin entré dans l'âge de raison au sein de nos entreprises, et avons partagé nos vues sur la meilleure façon de **communiquer sur l'action de la DSI** avec les directions métiers, et plus largement auprès de nos utilisateurs. Mais il est aussi parfois utile de jeter un coup d'œil dans le rétroviseur, pour mesurer les progrès accomplis : nous avons ainsi cherché à évaluer si l'essor de toutes nos **plateformes collaboratives** avaient réellement permis de réduire le flux désordonné de nos boîtes **e-mail**. Et comme les systèmes d'information sont également une affaire de rapport de force avec une poignée de **grands éditeurs cloud**, nous avons identifié ensemble les bonnes pratiques pour éviter les mauvaises surprises au bout de quelques années de fonctionnement. Et bien sûr, nos habituelles **learning expeditions**, au nombre de trois cette année, nous ont permis « d'aérer nos neurones » en observant in situ des business cases industriels où le Numérique joue toujours un rôle-clé.

Ce « cahier de l'ADIRA » vous donnera un bref aperçu des échanges qui se déroulent dans les sessions du club Stratégie DSI Lyon. Il est cependant évident qu'il ne peut retraduire toute la richesse de ce que nous y partageons. Pour cela, évidemment, **nous vous invitons à nous retrouver dès la rentrée de septembre 2022**. Grâce à vos contributions, nous avons déjà de nouvelles idées de formats d'échange, et de thèmes à traiter pour cette saison qui s'ouvre.

Terminons enfin cette introduction par un grand remerciement, car si l'ADIRA peut nous offrir la qualité d'échange qu'on lui connaît, c'est avant tout grâce à ses membres, qui consacrent bénévolement du temps au service du collectif. **Merci donc à tous les intervenants** de cette saison écoulée pour la richesse de leurs présentations, et **merci également à tous les participants** pour leur contribution active à la dynamique de nos rencontres.

Maxime Duprez et Philippe Telep
Animateurs du club Stratégie DSI Lyon

2021



SD WAN

Retour d'expérience

Comment j'ai résilié mon MPLS coûteux et lent pour le remplacer par un réseau fiable et performant tout en divisant les coûts par 3 ?



Maxime DUPREZ
DSI KEM-ONE
Ex DSI COMAP

Implémentation SD-WAN* chez COMAP (17 sites)

L'objectif d'un projet SD-WAN est de connecter l'ensemble des sites d'une organisation grâce à une solution Cloud, permettant ainsi de devenir son propre opérateur WAN. Tous les types de connectivités sont supportés (Fibre, SDSL, ADSL, 4G, etc.) et l'ensemble des liens & lignes sont agrégées pour une optimisation de la bande passante et un monitoring des trafics.

Il existe plusieurs architectures (Full-mesh, Hub and spoke, Point to Point, etc.) et solutions sur le marché **l'important est d'adapter la solution aux besoins de flux** (Qualité de service, bande passante, nb de lignes, etc.) et **rester focus sur ces besoins initiaux**.

Les critères de choix sont:

1

Un **gain fonctionnel** clair (ex. sécurité, robustesse, monitoring) en développant une solution simple à exploiter en interne (pas de sous-traitance MCO),

2

Un **gain financier** avec une économie à calculer sur 3 ans pour avoir une vision comparative, compte tenu de la différence des modèles

La mise place d'un SD-WAN en lui-même est très facile, le plus complexe et long concerne la mise en œuvre des lignes avec les opérateurs locaux. **La durée totale du projet fut de 1 an**. Durant cette année, seulement 10 jours ont été consacrés au pur SD-WAN. Le reste du temps était pour la mise en place des opérateurs.

A-t-on une garantie de pérennité ?

Choix d'un fournisseur reconnu avec 5 ans de contrat, sans garantie pour la 6ème année, mais compte tenu de la facilité de mise en œuvre cela ne devrait pas poser de problème. Les solutions SD-WAN deviennent incontournables et remplacent progressivement les MPLS avec notamment avec les couches de sécurités qui peuvent être associées = solutions SASE.



Au final, le projet est un succès en lui-même, et surtout un gain sur la facilité d'exploitation et de résolution des incidents grâce à une meilleure visibilité et contrôle direct des flux et la réduction de la chaîne de sous-traitance. Une excellente adoption de la part de l'équipe opérationnelle IT.



Attention toutefois à la diversité des offres disponibles sur le marché, les engagements avec les opérateurs télécoms, des potentielles incompatibilités matériels et sous-estimer la communication interne.

Conseil & expertise en infrastructure du système d'information

Les besoins **en bande passante sont de plus en plus critiques** dû au **nombre important de devices** connectés et **du trafic métier transitant via Internet** (xaaS) ou des **nouveaux usages** (mobilité/télétravail, formation en ligne, réalité augmentée, etc.). Il faut voir le SD-WAN/SASE comme une évolution, une industrialisation de la manière de délivrer un service WAN.

Parmi les points structurants, on retrouve **la couche de transport**. Le choix du/des support(s) est à considérer avec attention : **performances, évolutivité et disponibilité, coûts & organisation** pour les mettre en adéquation avec les besoins/attentes. Pour obtenir une disponibilité importante, on veille à choisir des supports de nature différente (ie. Fibre & 4-5G). Sur la partie organisation : le sourcing et le mode de gestion des liens pourra se faire localement ou au travers d'un opérateur global. Ne pas négliger également l'empreinte physique interne nécessaire (espace, câblage). Au-delà de la couche transport, le SD-WAN/SASE constitue une approche virtualisée du réseau d'interconnexion, découplant le contrôle plane (aka contrôleur) de la partie data-plane (transport des paquets). L'approche SD-WAN/SASE est relativement récente mais les concepts réseau et sécurité sous-jacents ne changent pas (adressage IP, routage, filtrage, QoS, etc.).

Une des **clés de voute d'un projet SD-WAN/SASE, reste l'humain**. La prise en compte des existants et des enjeux métiers de l'entreprise en alignement avec l'organisation interne est nécessaire pour exploiter au mieux les outils mis à disposition.

Points de comparaison entre les éditeurs

1. Eléments techniques

- la **scalabilité**,
- les aspects de **convergence/redondance**,
- les **fonctionnalités de routage/steering**
- **l'interface de management** (équilibre richesse fonctionnelle/facilité d'utilisation),
- la partie **segmentation**,
- les **fonctionnalités de sécurité** (NGFW, Secure Web Gateway, Remote VPN, etc)
- les **intégrations tierces** (cloud providers, solution de sécurité, APIs).

2. Eléments d'architecture

- le **cheminement des flux** (physique et logique),
- les **aspects de sécurité**,
- les **flux durant la phase de transition**
- les aspects liés au troubleshooting.



Didier VOULLAMOZ
Jonathan MORFIN

Les composants d'une infrastructure SD-WAN/SASE

- 1/ **Underlay** (couche physique, réseau de transport)
- 2/ **Overlay** (réseau logique)
- 3/ **Gateway/Edge/Routeur** (équipement de terminaison)
- 4/ **Contrôleur/orchestréur** (intelligence du réseau)

Questions/réponses

• Comment maîtriser la qualité des liens, dont la latence ?

Le choix des support(s) est primordial. Les solutions SD-WAN permettent d'effectuer le choix du chemin fonction de la qualité effective des liens. A noter que certaines solutions embarquent également des mécanismes d'optimisation (caching, FEC, de-duplication, etc)

• Comment gérer une panne sur les boîtiers matériels ?

Au travers du support intégrateur/éditeur avec GTR, via du spare sur site ou par zone géographique avec procédure d'échange standard. D'un point de vue architecture, une mise en place de la haute disponibilité avec les mécanismes de clustering est possible.

• Y-a-t-il besoin de nouveaux NGFW ?

Les solutions SD-WAN/SASE peuvent se substituer aux NGFW en effectuant le filtrage ou bien être en complément, cela va dépendre de la stratégie sécurité, des fonctionnalités nécessaires et des moyens humains/organisation à disposition. Il faut garder en tête que lorsqu'elle sont utilisées au travers de liens Internet, les solutions SD-WAN/SASE peuvent augmenter la surface d'attaque, on sera donc très vigilant sur le maintien en conditions de sécurité de ces dernières.

Pour en savoir plus, rejoignez le
Groupe Infrastructures

Visite Energy Pool

Visite de la plate-forme de pilotage d'optimisation et d'équilibrage de la consommation électrique d'Energy Pool, au Bourget du Lac.



Jean-Pierre DUCHATEL
Head of Software
Business Unit
Energy Pool

Le contexte Energy Pool, un acteur innovant de l'équilibrage énergétique

Le secteur de la production d'électricité est bouleversé par l'apparition d'une multitude d'acteurs (hybridation de la production) et le passage d'un modèle centralisé à un modèle décentralisé, avec des acteurs plus agiles.

De plus, les enjeux sociétaux encouragent la baisse du CO2 produit avec l'objectif de verdir la production d'électricité. Des enjeux économiques s'ajoutent avec l'augmentation des coûts de l'énergie.

Une plate-forme de compréhension des enjeux de production d'électricité en France a été mise en place, RTE éCO2mix, directement téléchargeable sur les stores applicatifs.

Le socle technologique innovant

Il s'agit d'une plateforme IT de pilotage de l'offre de service au cœur de la stratégie d'Energy Pool.

Elle gère des briques de prévision à base de:

- **Machine Learning**
- **IoT** pour la captation des données et l'envoi d'ordre
- **L'optimisation algorithmique** entre contraintes client et capacités
- **Interfaces multiples** (API Rest) avec les partenaires extérieurs qui imposent leurs standards d'échange de données.

Energy Pool a développé un boîtier standard miniaturisé déployé auprès des clients et capable de s'adapter aux particularités des clients.

Pour Jean-Pierre DUCHATEL, il s'agit d'une véritable transformation d'un rôle de DSI à celui de directeur de BU !



Olivier BAUD
Fondateur & Président
Energy Pool

Un centre de pilotage opérationnel 24/24 - 7/7

Le centre pilote la disponibilité des services d'Energy Pool et des capacités disponibles (puissance effaçable) pour arbitrer les aléas lorsqu'ils surviennent chez les clients d'Energy Pool, selon les dispositions contractuelles. Il s'agit d'une **véritable salle de marché où s'effectue des arbitrages en temps réel** !

Les enjeux de réactivité sont très forts. Ils peuvent aller de quelques heures jusqu'au temps réel.

Des contrats à géométrie variable selon les spécificités de chaque client apportent la souplesse nécessaire aux consommateurs d'électricité. Une activité dont les aléas sont soumis aux tensions sociales, aux problèmes de fiabilité des producteurs, au grand froid (forte consommation).

Des grands événements marquent l'actualité et qu'il faut gérer : les « grands effacements » par exemple lors d'une vague de froid mal anticipée par les acteurs du marché de l'énergie en France. Energy Pool utilise sa souplesse en libérant ses « pools », des réserves d'effacement. **1 degré de moins en hiver en France, c'est 1 centrale nucléaire d'impact !**



Comment mettre en place un service de la donnée spécifique ? Intégré à la DSI ou structure organisationnelle séparée ? Dans un contexte d'enjeux data qui s'amplifient et se spécialisent (Big Data, BI, RGPD, ...), comment organiser les compétences autour de la donnée dans nos entreprises ?



Bruno BATTISSE

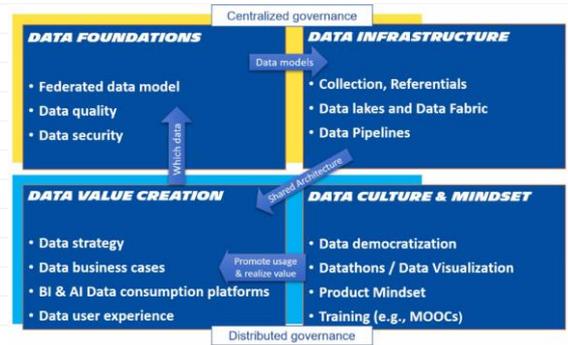
Chief Architect IT & Digital
MICHELIN

La data ne peut pas être l'apanage d'une seule entité organisationnelle dans l'entreprise : il convient plutôt de la mettre à disposition de tous, voire de l'améliorer, de l'enrichir, d'améliorer sa qualité. **La valeur provient de l'exploitation de la donnée.** Cela peut être poussé par l'IT initialement, mais ce sont au métiers de se l'approprier avec l'appui d'une gouvernance associée. **L'architecture doit permettre de faciliter la collecte et la mise à disposition des données** avec des règles de structuration.

La gestion de la donnée chez Michelin a été initiée il y a plus de 10 ans et donc très mature. La mise en œuvre de cette organisation data ne s'est toutefois pas déroulée en big bang : les domaines les plus matures ont démarré avec le plus d'énergie, et les autres domaines ont suivi, les premiers ayant inspiré les autres. Cette transformation a été mise en œuvre entièrement en interne et a permis d'aboutir à un mix entre gouvernance centralisée et distribuée (ci-dessous).

Cette organisation repose également sur la définition de rôles repartis entre IT & Métiers (Chief Data Officer, Data Owners, Data stewards, etc.) permettant de déterminer les niveaux de criticité, qualité, sécurité et conformité des données, ainsi que la coordination nécessaire à leurs remontées et exploitation.

Des instances & rituels ont également été mis en place (ex. Data Management Committees, Data Governance Council), de manière à coordonner les efforts et décliner la stratégie business en stratégie Data.



Un frein potentiel : la confidentialité qui rend les choses parfois compliquées. Au final, cela aboutit à la mise en œuvre d'un véritable **data management framework** qui permet de cadrer la gouvernance sur l'ensemble des domaines d'applications de la data.

Questions/réponses

- **Comment mettre en place une BU data ou bien quelle organisation pour porter la donnée ? Quel historique & contexte chez Michelin. Eventuellement quelles autres pistes d'organisation ont été imaginées/benchmarkées ?**

La réponse de Michelin est évidemment spécifique à l'histoire de Michelin. Des échanges avec l'extérieur, pas de benchmark particulier, construction progressive interne. Succès différents selon les domaines. Prise de conscience du niveau de compétence insuffisant de certains métiers. Chaque entreprise doit mûrir sa propre organisation. Cela dépend aussi beaucoup du niveau et des compétences des personnes en place qui permettent parfois des raccourcis ou au contraire qui mettent des obstacles à l'avancée

- **Comment communiquer dans l'entreprise sur le rôle de cette organisation & sur la culture de la donnée dans l'entreprise ?**

Enormément de communication, sponsorisé au plus au niveau de l'entreprise. Le Chief Data Officer se concentre sur la gouvernance et le mindset. Formation, reconnaissance des métiers. Une emphase est apportée sur la modélisation, l'outillage, la qualité de données, pour évangéliser l'entreprise.

- **Quels sont les métiers & compétences de la donnée ? Quelles différences entre les data architecte VS entreprise architecte ? Quelles différences entre les ingénieurs & analystes data ?**

Rationalisation du rôle des architectes : les architectes 'tout court' ont une prise en compte de la data à faire, mais on ne spécialise plus. Donc plutôt des « entreprise architects » que des « data architects ».

- **Comment organiser ces compétences et les orienter/spécialiser en fonction des enjeux : Big data, sécurité, RGPD, etc. ?**

Tous ce qui est transversal est géré au niveau d'entités transverses déjà pré-existantes dans l'entreprise.

- **Le Chief Data Officer est-il forcément situé côté IT ? Du coup, quelle légitimité par rapport à la gouvernance data par les métiers ?**

En fait, chez Michelin, la tête de pont est en fait un Chief Digital & Information Officer. Cette fusion du digital et de l'IT permet que le Chief Data Officer réponde à une personne qui n'a pas qu'un rôle IT, mais bien un rôle global qui s'étend aux métiers

- **Quels référentiels de données sont gérés par cette gouvernance ?**

Les pays, les véhicules, les produits, les clients, les regroupements de clients, etc. Au total + de 200 référentiels concernés !

- **Quels modèles de référence ?**

Ils commencent à se développer : DAMA.org, Enterprise Data Model council (EDM), ...

- **Comment justifier un vaste programme comme celui-ci ?**

Quelques use case métiers avec du ROI, mais en fait c'est surtout au départ un acte de foi : prise de conscience au top management que c'est une orientation stratégique qu'il faut développer.

Pour en savoir plus, rejoignez le(s)
[Groupe Architecture & Innovation](#)
[Groupe Data](#)



L'évolution des métiers de l'IT

Comment faire comprendre aux équipes IT que leur métier va désormais changer tous les 3-4 ans et comment gérer cette situation (exemple Admin réseau devenant Expert SharePoint) ?



Sébastien DELDON

DSI à temps partagé et fondateur d'ISI-DSI
Ex DSI Habitat & Humanisme

Focus organisation (Habitat & Humanisme)

Association en faveur du logement et de l'insertion (logements sociaux, Ehpad)

1287 collaborateurs
4200 bénévoles
200 sites
Depuis 35 ans

Focus DSI

1200 postes de travail

Dans certains domaines d'activité, on passe très vite « du rien au tout » : **le tout papier cède la place au tout numérique.**

Ce type de transformation révèle en général une forte fracture numérique pour les salariés car elle ne corrèle pas forcément à l'âge des collaborateurs.

Conseils :

- Réduire la fracture numérique en créant des missions d'accompagnateurs numériques qui évitent le décrochage numérique et facilitent la transition.
- Expérimentations en cours sur ces nouvelles missions.

L'administrateur système est poussé par le Cloud vers un poste entièrement différent.

En écoutant les équipes, on s'aperçoit que **les éléments positifs emportent l'adhésion des équipes** (ex : fin des pannes matériels). Cela permet d'accompagner le changement en s'appuyant sur des compétences plus expertes et qui valorisent plus le salarié.

Conseils :

- Formation et intervention d'expert avec un transfert de compétences.
- Exemplarité du DSI/manger SI est un point fort pour avancer.

Chemin :

DOUTE > FREIN > ACCEPTATION > MAITRISE > FIERTE

Facteurs d'accélération des transformations métiers IT

Covid / Travail à distance

Change la façon de travailler et presse l'évolution des métiers des infrastructures IT, par exemple

Transformation digitale

Nouveau usage mobile, tablette, IoT, réalité augmentée... génère des nouvelles expertises, et donc des nouveaux métiers

Cloud

Accélère la mise à disposition des technologies et pousse des expertises associées. Le cloud, c'est donc bien plus que simplement délocaliser des serveurs.

Attention : lorsque la mutation est réussie, la valeur du collaborateur sur le marché du travail augmente !

Rareté des candidats

Implique d'être imaginatif sur les postes et crée du coup des nouveaux métiers sur des postes de plus en plus hybrides, polyvalent, moins classiques

Besoin d'indépendance

Plutôt une multitude de petits acteurs (fragmentation) plutôt que des grosses DSI travaillant avec des grosses ESN. Ce sont donc l'offre des experts qui fait le marché de l'emploi IT plutôt que l'inverse.

Evolution technologique

finalement, rien n'est figé, les évolutions sont de plus en plus brutales (ex : arrivée du satellite basse-altitude dans le monde des Télécom)

Urgence climatique

avec des postes dans le Green IT par exemple

Côté entreprises : faire appel à un expert sur un sujet à temps partagé, plutôt que d'employer un salarié à temps plein.

Côté salarié : on voit une envie de sortir du format CDI classique, changement de manager, sortir de logique de plan de carrière interne. Les collaborateurs ne partent plus pour la concurrence, mais partent pour se mettre à leur compte. Mouvement particulièrement fort dans les petites DSI et qui dépasse par ailleurs le cadre de la DSI, pour toucher d'autres fonctions de l'entreprise (marketing, finance, etc.)

Conseil :

- Créer des opportunités pour remotiver les collaborateurs en proposant de garder un bout de temps partagé dans l'entreprise qu'ils quittent, ce qui permet de garder la compétence tout en satisfaisant l'envie d'ailleurs du collaborateur.

Remarque : le flux retour existe aussi (un peu moins fort par contre) avec des indépendants qui reviennent au salariat

Questions / réponses

- Quels types de profils voit-on en temps partagé au-delà des « experts pointus » ?

En fait, on voit plutôt 2 niveaux : une activité stratégique proche du conseil, et effectivement les experts. Le temps partagé est souvent privilégié car ils voient les problèmes sous l'angle de l'entreprise, plutôt que vu de l'extérieur comme les gros cabinets de conseil. Du CDI vers l'indépendant !

- Quels types de postes sont créés pour innover et transformer les métiers ?

Le développeur peut par exemple être aussi démonstrateur, auditeur, etc. C'est en fait une richesse et on peut imaginer aller progressivement vers la fiche de poste adaptative qui suit les savoir-faire

2022

9
févrierSession commune
Stratégie DSI Lyon &
GrenobleMathieu DELAPLACE
Coordinateur regional
ANSSI

Cybersécurité, l'âge de raison ?

Devant un risque cybersécurité omni-présent, comment piloter son action de la manière la plus efficace possible et éviter de disperser son budget dans de multiples initiatives disparates ? Est-il possible d'être "efficient" dans la gestion de la cybersécurité ?

Présentation de l'**ANSSI, Agence Nationale rattachée au Premier Ministre via le SGDSN**, assure le volet « sécurité et défense numérique » pour la sécurité et la défense nationale. Ils sont la source de nombreuses publications très utiles, dont celles évoquées aujourd'hui : Guides de la journalisation, Guides de la Gestion de Crise, Guide d'administration sécurisée.

- En cybermenace, les préoccupations des entreprises sont : **cybercriminalité, pré-positionnement stratégique, Espionnage étatique ou industriel.**
- Les points d'entrée sont classiquement les mêmes : **Facteurs Humain, Techniques, Physiques.**

La **région AuRA est la 2ème région de France** en termes d'événements Cyber, dans la moyenne en pourcentage de l'activité économique. En AuRA, les entreprises sont les plus touchées par les ransomwares que les organismes publics alors que c'est l'inverse au niveau national.

Retrouvez tous les guides de bonnes pratiques de l'ANSSI

Questions/réponses

• Comment savoir si je ne suis pas en train de me disperser ? Comment prioriser mes actions de sécurisation ?

- Concentration sur les points d'entrée et un accent fort à mettre sur les règles d'hygiène standards publiées par l'ANSSI (42 règles), ce qui limitera grandement les points d'entrée.
- Le cloisonnement des systèmes et domaines est un point important pour limiter la propagation. Les systèmes sont souvent trop ouverts en interne, trop de facilité de latéralisation.
- Tenir à jour un inventaire / cartographie du SI et analyse de risques.
- Se préparer à subir une attaque (sauvegardes mais aussi gestion de crise, intégrer le risque numérique dans le PCA/PRA).

• Comment maintenir le niveau de sécurité dans la durée ?

Effort continu indispensable, mises à jour, communication aux utilisateurs. Sponsoring fort du COMEX indispensable. Levier « peur du risque » et impact des événements.

• Quel budget doit-on consacrer à la sécurité numérique ?

Dépend très fortement du niveau à atteindre et du type d'entreprise, entre 5% et 10% du budget DSI.

• Que faire en cas d'incident ?

L'ANSSI recommande de se faire accompagner par une entreprise spécialisée et certifiée (Forensic)

Certaines obligations spécifiques existent pour le secteur de la santé par exemple, ou pour les OIV. La CNIL peut aussi être à contacter dans certains cas (données personnelles). Le CERT-FR (cellule de l'ANSSI spécialisée en réponse aux incidents) peut être contacté 7j/7 et 24h/24 pour un conseil de premier niveau.

Des mesures importantes à garder en tête :

- ne pas éteindre les machines infectées mais les isoler du réseau
- bien isoler les sauvegardes
- déposer plainte auprès des autorités.

• Comment embarquer toute l'entreprise dans le mouvement pour la cybersécurité ?

La CyberSécurité est un sujet d'entreprise, et pas simplement IT. Les bonnes idées :

- partir de l'impact (ex : arrêt de production, perte de CA...) car cela va parler à tout le monde.
- partir des pertes acceptables : les gens prioriseront alors naturellement.

• Et plus particulièrement, quels outils pour « éveiller les consciences » du COMEX ?

- Utiliser le guide d'Hygiène de l'ANSSI, puis matrice de compatibilité du SI vs Sécurité.
- Tenter l'homologation Cybersécurité, voire auto-analyse type ISO 27001. Important de le revoir périodiquement, au moins tous les 3 ans.
- Le besoin peut être aussi tiré par les assureurs, les actionnaires, les clients qui imposent parfois certaines dispositions dans le cadre de la chaîne de certification de leur sous-traitance, et également les commissaires aux comptes.

• Les cyber-assurances, est-ce qu'elles doivent faire partie du socle cybersécurité de base pour les entreprises ?

Le marché des cyber assurances pas encore très mature. Difficulté d'évaluation du risque à assurer. Les frais de remédiation sont souvent pris en compte, mais de moins en moins les paiements de rançons, ce qu'approuve l'ANSSI car le paiement de rançons entretient le cercle vicieux et finance de futures attaques.

La cyberassurance doit être associée à une analyse de risques et nécessite une bonne maturité sur la démarche. Bon vecteur pour les CODIR, et des alliés à la direction juridique.

• Existe-t-il des standards d'indicateurs de Cybersécu ?

Pas d'indicateurs standards, mais on peut déjà partir sur les règles d'hygiène (42 règles : à combien j'en suis ?). Mais c'est surtout basé sur une analyse de risque propre à chaque société

Un bon indicateur c'est le résultat des tests d'intrusion : on voit tout de suite où on en est de manière objective. C'est une solution intéressante à inscrire de façon régulière et systématique dans le budget en en reporting au COMEX.

• Est-ce que la standardisation des réponses n'est pas contre-productive en matière de cybersécurité ? En gros, puisque tout le monde se défend de la même manière, on rend la tâche plus simple pour les pirates, non ?

La protection à 100% ne sera jamais atteignable quelques soient les moyens mis en œuvre. Il faut donc aussi – et peut-être parfois prioritairement – travailler sur la gestion des impacts (plan de gestion de crise, plan de retour à une activité normale en cas d'incident grave). Ces « plans » seront nécessairement différents pour chaque entreprise car très liés à son organisation et ses métiers.

Pour en savoir plus, rejoignez le(s)

[Groupe RSSI](#)
[Groupe Cybersécurité](#)



Visite ESKER

Visite du centre de production éditique d'Esker à Décines en région lyonnaise



Nicolas BRAÇARD
DSI d'ESKER

Métier d'Esker et contexte de ce centre éditique

Après avoir démarré son activité éditique dans un garage en 2004 et surpris par une demande très soutenue, Esker a fait le choix d'une **installation à Décines** depuis 2011 pour des raisons de praticité et proximité du centre de tri postal. Pour répondre aux besoins, le site de **2400 m²** est équipé de 6 machines à impression continue sur bobines (1M€ d'investissement l'unité) et a une capacité d'édition de **1,5 millions de pages/jour**, ce qui a représenté 60 millions d'éditions en 2021 ne serait-ce que pour l'activité courrier. Pour proposer de l'impression au plus près de ses clients Esker dispose de **7 unités de production dans le monde** : moins cher pour le client et plus rapide car remis directement à la poste locale.

Au niveau technique : l'ensemble des services sont hébergés en SaaS sur plateforme publique, essentiellement Azure et un peu AWS, agencé et sécurisé par Esker.

Esker propose ainsi 2 grands métiers: procure-to-pay et order-to-cash, en satellite autour de l'ERP pour apporter de la valeur aux clients sur des process mal couverts par l'ERP.

Les enjeux métiers et technologiques

- Industrialisation du process : un seul flux de fabrication quel que soit le client, les clients étant identifiés chacun par un code barre unique pour chaque document.
- Pas de notion de batch : tous les clients sont mutualisés dans le même flux.
- Un seul grade de papier pour tout le monde. A4, 80g, (non recyclé car process très questionnable au niveau écologique)
- Un seul fournisseur de mise sous pli pour plus d'efficacité, qui inclut avec de la mise sous pli et aussi du tri : un seul rouleau ou tout est mélangé et un tri qui permet de retrouver ses petits.
- Seule brique non intégrée : la distribution / logistique qui est traitée avec la Poste.
- Sur l'OCR, beaucoup d'IA, avec une massification sur l'ensemble des clients pour avoir un jeu de données plus large et l'intégration technologique de briques de partenaires sur ce marché.
- Le futur du courrier : qualitatif plutôt que quantitatif. Beaucoup de personnalisation désormais

Visite

- Zone Non mécanisable (courriers recommandés AR) : impression sur la zone et ensuite Tout passe par le code barre qui identifie chaque pli et ré associe à la liasse du recommandé
- Zone retours : traitement appliqué pour que le client sache que le courrier n'a pas été remis, charge à ce client de choisir la meilleure action à entreprendre par la suite
- Zone Impression : ultra rapide, des process astucieux de retournement pour les rectos versos
- Zone mécanisable : découpe et mise sous pli. La vitesse de la machine dépend essentiellement de la mise sous pli : plus lent pour les grands formats
- Service technique : des techniciens de maintenance sur place dédiés aux interventions sur panne ou préventive.
- La mécanisation permet de n'avoir que 26 ETP repartis en 2x8 pour l'atelier au total
- Tout est standard dans les matières premières, pour tous les clients : papier, enveloppe, etc.
- Tout est recyclé : palettes, papier inutilisé (chutes), plastiques, chaleur des compresseur d'air réutilisé en chauffage
- Une fiabilité très haute grâce à cette industrialisation très poussée du process. Taux de rebut très faible : moins de 0,5%.
- Le bruit : principale gêne dans l'atelier. Travail depuis quelques années pour réduire de 10 dB. (Panneaux d'isolation aux murs et au plafond). Et de nombreux points de mesure du bruit tout au long de la chaîne



La DSI communicante

Comment mieux communiquer avec le reste de l'entreprise et faire toucher du doigt les choses parfois compliquées qui sont réalisées par la DSI ?



Philippe CARLAN

Directeur CIO Office
Korian

Focus organisation

Services aux personnes
agées
+60 000 collaborateurs
800 établissements dont
400 Ehpad
300 000
patients/résidents
4,3 Mds€ (2021)

Focus DSI

110 collaborateurs
12 000 PC
90 applications
~100 projets IT

Le point de départ de la stratégie de communication chez Korian date de 2018 avec l'objectif est de mieux gérer les projets et leur valorisation versus les urgences du RUN, à commencer par la formalisation de la gestion du portefeuille de projets.

Les constats :

Hétérogénéité des projets – Absence de définition commune d'un projet – Non intégration des parties concernées – Absence de gestion des ressources projets – Manque d'instances de gouvernance/pilotage

Problématique

Comment aider la DG/métiers à évaluer les projets et à être en capacité de décider sur les priorisations ?

Durant la première année, il y a une mise en place d'une organisation et d'une méthode à la DSI pour piloter la gouvernance des projets à commencer par la comitologie, la formalisation des arbitrages projets, la collecte des demandes. Les difficultés rencontrées ont été essentiellement liées à des différences de maturité suivants les métiers sur leur capacité de maîtrise d'ouvrage.

1

Reporting pour présenter le portefeuille et aider à visualiser/décider

Quels sont les interlocuteurs métiers désignés en capacité de représenter et de décider pour son périmètre ?

Des contributeurs identifiés dans les métiers, souvent les directeurs, mais souvent de la difficulté pour collecter le « ROI » et arbitrer entre les métiers.

Centre de cout ou avantage compétitif ?

Les métiers voient la VA de la DSI, mais le rattachement à la DAF implique une vision Centre de couts !

2

Pour faciliter la prise de décision, la DSI présente le portefeuille en classifiant sur 4 grandes catégories de typologie.

Ne devrait-on pas retirer les sujets infra de la présentation car moins bien compris par les métiers ?

Pour Korian, les sujets technos infra sont assez bien vus car ils sont nécessaires à l'activité des métiers.

3

Tableau de bord projets diffusé mensuellement au COMEX à l'issue du CODIR DSI, puis à la vingtaine de directeurs.

4

Un indicateur important : l'indice de satisfaction des utilisateurs sur les projets. Reste toutefois difficile à gérer, du fait de la faible participation, et plutôt de la part des « insatisfaits ».

C'est quoi un projet ?

Pour Korian, 20K€ ou 50jh DSI+métier mini (en dessous considéré comme une simple demande de changement)

5

Evolution de l'organisation de la DSI en 2022 pour caler le CODIR DSI en miroir sur l'organisation des Métiers.

le rattachement de la DSI à DAF (encore la grande majorité) est-il toujours approprié et efficient dans un contexte d'évolution numérique ?

Grand débat ...

quid des projets en cours d'année non planifiés ? ; arbitrage ou financement complémentaire ?

Pour Korian traitement particulier en COMEX/CODIR

12 outils pour communiquer

Dans l'entreprise KEM ONE, un ensemble de supports de communication a été créé. L'objectif est d'apporter de la visibilité sur la diversité des métiers de la DSI et sur l'ensemble de leurs champs d'action.

A partir de cet exemple pratique, l'ADIRA met à votre disposition 12 fiches pratiques pour vous inspirer lors de la mise en place dans vos organisations.

Téléchargez le support



Pour en savoir plus, rejoignez le
Groupe Méthodes & Outils

Décroissance de l'e-mail

Désemplir les boîtes mail pour gagner en productivité, quels sont les outils qui peuvent aider ou les méthodes mises en place au niveau entreprise pour lutter contre "l'e-mailobésité" ? L'évolution messagerie vers réseau social interne est-elle un mythe ou une réalité ? Quel rôle pour les plateformes collaboratives dans ce phénomène ? Constituent-elles une solution au problème ou bien une "couche supplémentaire" ?



Emmanuelle LE MEN
DSI Alpes Contrôles

Focus organisation
Organisme de contrôle indépendant
Depuis 30 ans
+600 collaborateurs
56m€ (2021)

Focus DSI
18 collaborateurs
Etude & dev (13)
Infra & support (5)

En 2017, face à la surcharge constante d'emails et suite à un audit (exemples ci-contre) « communication interne », il est décidé de **ne plus avoir d'emails internes** ! Cela s'est traduit dans un premier temps par un accompagnement des collaborateurs à la gestion des informations et à l'organisation et hiérarchisation des flux d'information.

La DSI a ensuite mis à disposition un portail intranet captable d'intégrer l'ensemble des flux et informations internes avec la couverture fonctionnelle suivante :



Un seul « réceptacle » pour l'ensemble des flux



Bilan après le projet:

Toutes les typologies de mails internes visées initialement sont disponibles sur la plateforme, même s'il reste tout un minimum d'e-mails internes échangés

Le projet a effectivement permis de réduire sensiblement le volume des emails, mais l'information n'a pas été réduite, il n'y a pas de magie. Elle est simplement mieux organisée et structurée. Aujourd'hui, personne ne reviendrait en arrière ! Perspectives pour l'avenir de la plateforme : un classement automatique via IA, traitement des e-mails externes (non traités dans la 1ère phase du projet)

Questions / réponses

• Quid des notifs mail qui doublonnent l'usage plateforme (et crée du mail) ?

Le choix doit être fait de les éliminer si l'on veut vraiment basculer vers la plateforme. C'est un facteur clé de succès

• Quels sont les facteurs clés de l'adoption sur une plateforme de ce type ?

Une situation initiale très favorable (saturation e-mails très forte), un pilotage du projet par le service com interne, un vrai choix sur l'analyse des informations à mettre dans la plateforme, une très bonne intégration entre la plateforme e-mail et la plateforme collaborative (car il reste des e-mails !)

• Qu'est-ce qui fait que certains e-mails restent en interne ?

Certains process de gestion internes sont longs à migrer sur la plateforme, sur les projets/communautés de travail, lorsque le projet est trop petit, cela ne vaut pas le coup, et bien sûr la force de l'habitude (certains services en particulier).

• Intégration de nouvelles typologies de communication sur la plateforme ou d'évolutions majeures par rapport au projet initial ?

Certaines demandes pour améliorer les notifs car le volume de notifs est devenu important.

• Choix de la plateforme / intégrateur ?

JALIOS (v10 SP4) intégré par ASI

• Comment convaincre la direction (et les nouveaux collaborateurs) de s'engager dans un outil et une organisation aussi impactant pour l'activité ?

Direction complètement convaincue du projet dès le départ, avec une situation initiale catastrophique qui a favorisé la prise de décision + quelques points forts sur lesquels la DSI a pris une position forte en refusant de traiter certains sujets autrement qu'avec la plateforme (ex : arrivée de collaborateurs)

• Usage mobile ?

Pas encore déployé, car pas dispo sous forme d'appli au déploiement en 2018, mais très forte demande en interne de ce scénario en mobilité.

• Quid des process déjà digitaux avant le projet ?

Ils sont restés dans l'outil initial, on n'a converti que les flux papier ou mails. C'est un point clé pour gagner du temps.

• Interfaçage possible de Jalios avec les outils existants ?

Oui, pas mal d'ouverture de Jalios vers l'extérieur

Pour en savoir plus, rejoignez le
[Groupe Méthodes & Outils](#)



Relation éditeurs/acteurs Cloud



Quelles sont les difficultés posées par les pricing models agressifs et changeants et par la généralisation du SaaS et son modèle locatif qui emprisonne les clients ? Comment peser face à cela ? Les meilleures tactiques de négo ? Et de renouvellement ? Comment diminuer drastiquement ces coûts auprès de nos habituels grands éditeurs ?



Stéphane DUFASURE DE
CITRES

DSI Amplitude

Projet de changement d'ERP

Amplitude a lancé un chantier de migration ERP, afin de revoir la couverture fonctionnelle (ex. inclure S&OP) de l'ERP déployé depuis 2012 en On Prem et en profiter pour réduire les développements spécifiques.

1 / Phase Préparatoire :

- Cahier des charges fonctionnel > **Facteur clé de réussite !**
- Assistance Consulting (CdC avec un focus S&OP)
- Jeux de démo pour la réalisation de PoC
- Recrutement de l'équipe de Key users en amont

2 / Phase de sélection des offres/avant-vente

Amplitude n'a pas eu de parti pris SaaS/laaS/OnPrem initial, afin de comparer objectivement les offres avec une analyse TCO*. Par ailleurs, le parti pris a été de consulter en priorité l'éditeur avant de désigner l'intégrateur, afin d'en garantir la fiabilité durant de la phase d'implémentation.

3 / Phase de négociation & contractualisation

- Choix de l'hébergement laaS en fonction de la zone géographique du data center.
- Admin sous-traité et partagé entre éditeur et intégrateurs

10 conseils pour la négociation du contrat

1. Être accompagné soit en interne par la fonction achat et/ou juridique en fonction de leurs compétences IT ou bien en externe (ex. centrale d'achat et/ou société de conseil, avocat)
2. Veiller à l'ensemble des clauses contractuelles (certaines peuvent être absentes initialement du contrat, parfois à dessein)
3. Demander un engagement de SLA et fixer les pénalités associées
4. Définir rapidement le « qui fait quoi ? » (RACI)
5. Privilégier dans certains cas les offres et actions commerciales portées par l'intégrateur parfois plus pertinentes que celles émises directement par l'éditeur.
6. Conserver 2 intégrateurs en concurrence
7. Être à l'écoute des intégrateurs qui peuvent être de très bon conseils
8. Prévoir une implémentation au forfait (TJM Syntec) avec paiement au jalón
9. Réaliser une analyse TCO sur 10ans pour une visibilité complète des coûts
10. Prévoir une renégociation en cas de défaut sur les licences/modules (commentaire essayer le swap de licences)

Focus organisation
Fabricant de produits orthopédiques
+ 400 collaborateurs
34 pays & 8 filiales
Depuis 1997
95,5m€ (2021)

Focus DSI
70 VM

2 pôles : Applis métiers & Infra/Réseau/Sécurité

*TCO = Total Cost of Ownership / Analyse des coûts complets

Enseignements généraux

	VIGILANCE	NEUTRE	POINT FORT
SAAS/IAAS	<ul style="list-style-type: none"> • Spécifiques • Dépendance → Juridique + RACI Admin tripartite • Performance de l'interface? • Rythme des MAJ imposées 	<ul style="list-style-type: none"> • Interfaces (technique + abonnement) • Maîtrise des coûts? • Licences à géométrie variable? 	<ul style="list-style-type: none"> • SLA – Maintenance • Offres matures et compétitive • CAPEX • Admin sous traitée • Up to Date • Sécurité (PME/ETI)
ON PREMISE	<ul style="list-style-type: none"> • Support limité (durée, compétences) • CAPEX • Compétences internes 		<ul style="list-style-type: none"> • Spécifiques • Autonomie admin • Situation conflictuelle avec l'éditeur • Décommissionnement



Jennifer HADDAD

Acheteuse Indépendante
NextJen

L'essor du SaaS et les techniques de négociation / contractualisation

L'accompagnement avant-projet (acheteurs IT internes ou externes) facilite le sourcing, la négociation commerciale et contractuelle et apporte un éclairage sur un certain nombre de pratiques / techniques des acteurs du Cloud. Les missions des acheteurs sont de plus en plus orientées sur des projets SaaS, puisque les éditeurs poussent des solutions d'abonnement (Opex) VS des licences (Capex).

Il faut également être vigilant aux pratiques des offreurs de solutions consistant à passer en direct vers les métiers plutôt que par les acheteurs et DSI ce qui peut générer du shadow IT et à minima des difficultés de coordination.

La gestion du risque et de la sécurité est un point clef du contrat. Malgré les certifications et les garanties les audits du fournisseur peut souvent révéler de mauvaises surprises et des failles de sécurité. A bien prendre en compte dans la négociation du contrat.

Il faut être également très attentif à la rédaction des clauses (ci-contre) pour couvrir sa responsabilité lors de l'exécution du contrat et lors des renégociations.

Quelques opportunités de négociations :

- La création de consortium formels ou informels pour permettre la négociation à plusieurs.
- Consulter les offres des éditeurs de 2nd rang
- Envisager des co-dev pour trouver un éditeur de SaaS cohérent à leurs besoins.

Pour en savoir plus, rejoignez le
[Groupe Achats IT](#)

Visite SOMFY

Visite du siège et de l'usine de SOMFY à Cluses



Pierre VALY
DSI de SOMFY

• La DSI, « enabler » de la transformation d'entreprise

Afin d'accompagner la transformation de l'entreprise, il a également fallu profondément transformer la DSI avec la nécessité de donner un très haut niveau de disponibilité aux plateformes, de coordonner les déploiements des nouvelles solutions IT avec les métiers et enfin de transformer le legacy en catalyseurs (=digital enablers). Cette transformation lancée en 2019 à travers un **plan d'action en 3 étapes principales** (ci-dessous) :



Et a permis d'obtenir les résultats & succès suivants :

De 15% à 85%

Applications dans le Cloud

De 60% à 94%

Projets délivrés

De 3.9/5 à 4.2/5

Satisfaction utilisateurs

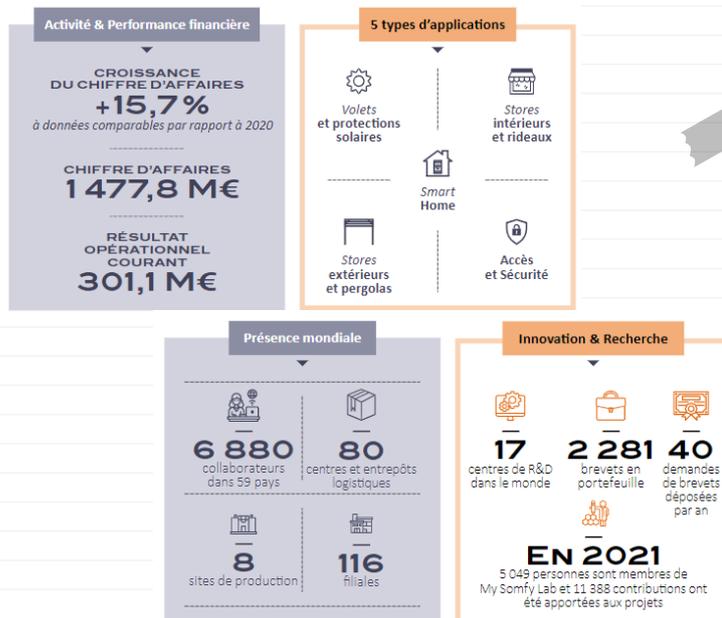
Les challenges prochains sont la convergence des équipes IT, l'attractivité et le management des équipes IT, la conduite du changement, le financement de l'innovation et enfin la contribution aux engagements Développement Durable de SOMFY avec le **Green IT**.

• SOMFY 4.0

SOMFY a déployé un MES dans son usine entre les couches applicatives de pilotage machine et ERP, afin d'aider à la planification, à l'exécution et à la supervision de la production. Cela s'est accompagné d'un déploiement d'interfaces MES sur les lignes du centre de production de SOMFY, permettant de connecter et faire évoluer les postes de travail avec l'accompagnement quotidien de nouveaux partenaires. Chaque poste a un écran station, un scan utilisés pour rentrer des données. Ils vont améliorer la traçabilité et donc l'efficacité du centre de production en optimisant les actions. Un écran superviseur équipe chaque ligne ainsi qu'un collecteur et un automate connecté. Le tout est relié aux serveurs MES Site.

C'est également un framework complet d'innovation qui est mis en place autour des phases d'idéation, POC, Pilote et mise à l'échelle avec des déclinaisons de la stratégie, des méthodologies adaptées, des roadmaps technologiques et des niveaux de déploiements itératifs.

La roadmap des opérations & de la supply-chain (O&SC) est gérée par le métier avec une gouvernance intégrant l'IT durant le process budgétaire, le suivi mensuel et l'implémentation Agile. Cette boucle de validation suit et valide la mise à jour de la backlog et garantit ainsi la création de valeur.



L'ADIRA et vous

Au travers des groupes de travail et des nombreux événements, partagez, découvrez et comprenez les dessous et l'actualité des transformations numériques, managériales et écologiques des organisations. Ces rendez-vous mensuels vous permettront de rencontrer et d'échanger avec les acteurs de l'écosystème de la région Auvergne Rhône Alpes.

L'équipe



Pierre-Antoine TROUBAT
Délégué Général



Aurélie ESPIÉ
Chargée de mission Adhérents



Charlotte BOURGEOIS
Chargée de mission



Pascale VENDEVILLE
Chargée de mission

Retrouvez-nous aussi en podcasts!



ADIRA, une association de DSI mais pas seulement !

Historiquement, l'ADIRA réunissait majoritairement les fonctions DSI de la région mais au fil des années de nombreux autres groupes de travail ont été créés et s'adressent à différentes fonctions (marketing digital, RH, finance, qualité, innovation, RSE, etc.).

L'adhésion à l'association n'étant pas limitative, n'hésitez à partager la liste des groupes de travail de l'ADIRA aux collaborateurs curieux qui vous entourent !

Partagez entre les sessions de groupes de travail

Retrouvez les membres de votre/vos groupes de travail, mais aussi l'ensemble de la communauté ADIRA sur le Slack. Partagez vos questions, vos suggestions et utilisez les canaux qui vous concernent (groupes, recherches emplois/stages/alternance, événements, etc.).

Vous souhaitez mieux utiliser le Slack? Un guide est disponible [ICI](#) !



Participez aux événements ADIRA

Chaque mois nous vous proposons des rendez-vous thématiques (en présentiel et distanciel) pour décrypter l'actualité, partager avec des pairs et experts, construire ou renforcer votre réseau professionnel!

- Les cafés virtuels (une fois par mois, le jeudi de 8h45 à 9h45)
- Les afterworks (une fois par mois, les mardis en début de soirée)
- Les matinales ou soirées thématiques
- Des événements organisés avec des partenaires (ateliers, déjeuners, diners, animations)
- Nos temps forts : Convention annuelle de fin d'année, Vœux, Assemblée Générale, etc.

Retrouvez le programme et inscrivez-vous sur les réseaux sociaux, le site ADIRA et sur Slack



Consultez et contribuez aux contenus ADIRA

Les groupes de travail, événements et travaux de l'association permettent de construire et partager des contenus uniques.

- Les notes & carnets : Synthèse des travaux de groupes de travail et événements
- L'étude des rémunérations des métiers du numérique en région AURA
- Les infographies & cartographies issus des enquêtes adhérents
- L'annuaire Cybersécurité

Nous comptons sur vous pour contribuer et enrichir les contenus de l'association !



Si vous souhaitez communiquer votre appartenance à l'ADIRA autour de vous ou sur les réseaux sociaux, retrouvez sur le Slack les visuels à poster.