Guide DSI / CIO

Les Défis d'un nouveau monde

Faut-il de nouvelles relations avec les prestataires pour accompagner les nouvelles priorités IT des entreprises ?

Alliancy + ORACLE

Sommaire

2 Avant-propos

3 Ils nous ont dit...

5 Interview de François Raynaud, directeur des systèmes d'information et du numérique à la Direction Commerce d'EDF

7 Interview de Alain Nohra et Nicolas Villette d'Oracle

9 A propos de ce guide

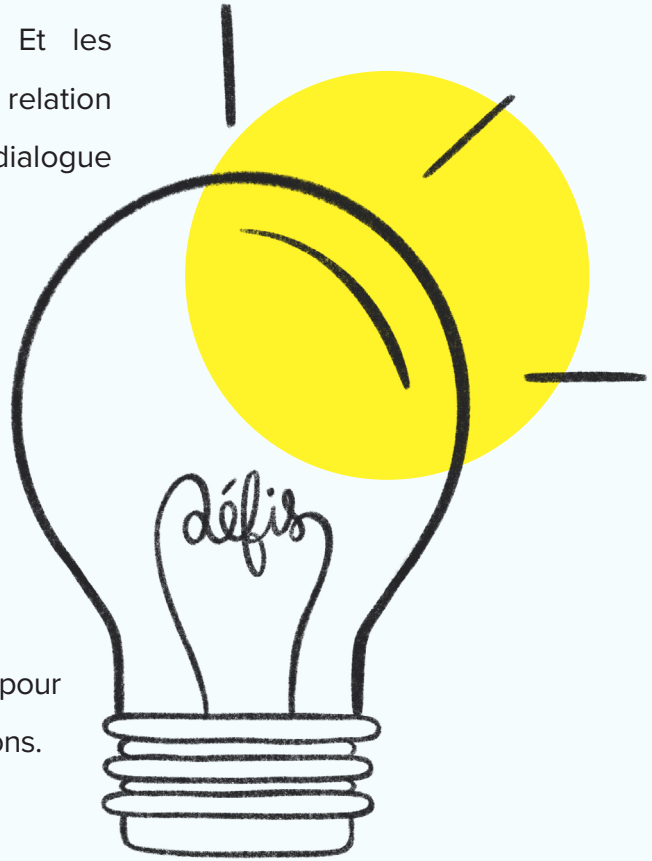
Avant-propos

Avant mars 2020, beaucoup d'entreprises avaient accéléré leur transformation et de nombreux DSI étaient monté au créneau pour de nouveaux investissements stratégiques, que ce soit sur leurs sujets cloud, data ou de connectivité.

À quel point la crise sanitaire et économique est-elle venue réinterroger leurs priorités pour les mois à venir ? Et les investissements IT déjà réalisés ? Quel a été l'impact sur la relation entre les DSI et leurs prestataires ? Comment avoir un dialogue productif dans ce nouveau contexte ?

Ce sont ces questions qui ont motivé l'organisation, après le déconfinement, d'un échange avec des DSI d'organisations variées. En confrontant leurs points de vue et leurs ressentis, nous avons voulu faire émerger les premiers enseignements à retirer pour cette complexe année 2020.

Nous espérons que ces éclairages vous seront utiles pour mener les transformations à venir dans vos propres organisations.



Ils nous ont dit...

À l'occasion du workshop digital organisé par Alliancy en juin 2020, nos invités ont partagé leurs expériences de gestion de la crise, et la manière dont cela a modifié leurs priorités, mais également leurs relations avec les prestataires IT. Retour sur une soirée riche en partage.

Toutes les entreprises ont été bousculées au printemps 2020 par la crise sanitaire du Covid-19 et par la période sans précédent du confinement. Les grands plans de transformation ont été remis en question par les directions générales, pour faire face à des sujets immédiats de pérennité économique ou de ROI rapides. En parallèle, de nouvelles attentes sont apparues vis-à-vis des principaux prestataires dans les organisations... de même que des changements de postures chez ces mêmes prestataires pour essayer de mieux accompagner une situation inédite. Avec au final une interrogation qui persiste : à quel degré de transformation collective va-t-on assister dans les prochains mois ?

En partenariat avec Oracle, la rédaction d'Alliancy a échangé avec un groupe de DSI et CDO pour leur faire exprimer leurs priorités actuelles et leurs observations vis-à-vis des acteurs du marché. Le sentiment de flottement que connaissent de nombreuses organisations reste important, alors que l'incertitude vis-à-vis de la situation globale règne encore, tant du point de vue sanitaire qu'économique et social. Dans ce contexte, déterminer quels projets doivent être priorisés et quels autres il vaut mieux mettre entre parenthèse est pourtant plus que jamais important.

« Aujourd'hui, l'incertitude économique globale est telle qu'il est encore difficile de dire comment vont évoluer nos relations avec les grands fournisseurs autour de ces questions. Tout le monde attend d'avoir de la visibilité sur ce que sera vraiment le « new normal » pour l'entreprise, et pour l'IT en particulier. » reconnait ainsi Matthieu Pestel, Directeur général d'ENGIE IT, au sein du groupe ENGIE, tout en reconnaissant l'importance pour les DSI de chercher à anticiper le plus possible, notamment en matière de stratégie cloud.

Les comportements des prestataires IT observés de près

Ce qui ne veut pas dire que les organisations n'ont pas été déjà très attentives aux comportements de leurs prestataires pendant la période écoulée, bien au contraire. Ainsi, François Desrayaud, CIO de SMRC/Reydel Automotiv décrit à quel point les tensions ont aussi pu être source d'élans positifs : *« Sur les questions de relation avec notre écosystème, la crise a provoqué une phase de négociation intense pour maintenir des partenariats productifs avec nos fournisseurs tout en baissant les coûts. Cette « action coup de poing » n'était agréable pour personne, mais elle nous a beaucoup appris sur nos relations avec nos prestataires. Nous avons vraiment augmenté notre niveau de connaissance de notre écosystème ces derniers mois et nous avons pu identifier les partenaires qui nous ont le plus aidé à cette occasion. »*
Un avis partagé par Gilles Levêque, CIO du groupe ADP : *« Sur la partie numérique, je dois dire que j'ai été très agréablement surpris par la qualité du rapport entretenu avec nos fournisseurs. Tout a été brutal pour nos collaborateurs et nos partenaires : nous avons dû arrêter beaucoup de projets, et beaucoup de fournisseurs ont joué le jeu, se sont montrés souples et ont cherché à aider, à nous accompagner au mieux dans cette période difficile. »*

Une prise de hauteur nécessaire sur les sujets stratégiques

La qualité de relation établie avec les divers partenaires IT d'une entreprise s'est avéré être un facteur important de sérénité, alors que les organisations doivent se projeter sur leurs nouvelles priorités et que DSI comme CDO doivent trouver les arguments qui vont faire mouche auprès des Comex pour continuer les transformations déjà entamées.

Faut-il ?

Pour revoir leurs relations prestataires, les entreprises peuvent s'appuyer sur l'expérience de la crise et en particulier du confinement. Cette période a permis d'augmenter fortement le niveau de connaissance de l'écosystème des prestataires... Et donc d'identifier ceux avec lesquels elles ont eu le plus de proximité et d'efficacité dans des temps difficiles.

De quoi définir un étalon pour la qualité de relation avec tous les autres !

« Notre stratégie affirmée autour de la maintenance prédictive et de l'IoT ainsi que de l'Intelligence Artificielle comme aide à l'optimisation de la production nous a permis de faire face plus facilement aux difficultés potentielles, et même de battre des records de productivité. Ces succès sont des facilitateurs pour accélérer la convergence entre la vision IT et la vision stratégique du Groupe, car ils prouvent que les investissements importants en matière d'infrastructures dans les pays où nous opérons comme le Gabon sont décisifs. » détaille par exemple Ludovic Donati, Group Chief Digital Officer de Eramet, pour qui l'écosystème peut être une aide précieuse pour positionner les sujets de transformation au niveau stratégique et pas seulement technique.
Chez Veolia également, le parallèle est fait entre les importantes transformations menées par la DSI et les attentes vis-à-vis des partenaires.
« Nous avons une stratégie IS&T très affirmée, notamment en matière de cloud, depuis plusieurs années maintenant. La crise sanitaire que nous venons de vivre nous a conforté dans cette direction. » témoigne Eric Blanchot, DSI Recyclage et Valorisation des déchets France de Veolia.
« Certains de nos partenaires ont pris le parti d'évoluer vers des relations plus numériques, nous souhaitons que ces adaptations perdurent. Le mot « crise » étymologiquement signifie "décider", "faire un choix", c'est le moment ou jamais. » ajoute-t-il en enjoignant le marché à mener sa propre transformation.

Un dialogue qui implique une double transformation

« Dans une dynamique humaine et sociale, nous voulons monter des projets innovants et performants dont les gens vont être fiers. Cela dépasse les seuls aspects techniques et englobe les nouveaux modes de travail tant en interne qu'avec nos sociétés de prestations qui sont partantes dans cette dynamique. » enjoint pour sa part François Raynaud, le directeur des systèmes d'information et du numérique à la Direction Commerce d'EDF SA *(voir notre interview page suivante).*

Des messages dont certains grands partenaires IT ont conscience et qu'ils estiment productifs pour préparer les mois à venir : *« Le sujet d'une transformation de fond reste malheureusement peu audible vis-à-vis d'une direction quand les médias parlent de pression économique et de plan social... Aujourd'hui, un DSI a vraiment besoin d'audace et d'élan pour faire passer les sujets de transformation et en tant que prestataire nous devons pouvoir aider et être force de proposition. »* souligne ainsi Alain Nohra, Sales Director d'Oracle France (voir notre interview p.7)

« Il va y avoir des réorganisations dans les modes de travail avec les prestataires »

François Raynaud est le directeur des systèmes d'information et du numérique à la Direction Commerce d'EDF SA. Il détaille comment l'année 2020 a transformé les priorités de l'entreprise en termes de projets et de relation avec ses prestataires.

A quel point la crise sanitaire a-t-elle eu un impact sur vos priorités en tant que DSI ?

François Raynaud : Nous avons vécu plusieurs évolutions successives de trajectoire de transformation depuis le début de l'année 2020. En effet, entre janvier et février, les indicateurs étaient plutôt au vert, et nos projets étaient pensés à l'aune de ces bons résultats. Mais la situation en Chine puis en Italie a fait apparaître à partir du 15 février l'inéluctabilité du confinement ainsi que des ruptures d'approvisionnement matériels et il a fallu modifier certaines priorités.

Par exemple, nous avons achevé en 2019 la bascule en « softphonie » de nos centres de relations clients (téléphone intégré en logiciel sur le poste de travail, ndlr) et environ 500 conseillers expérimentaient le télétravail avec prise d'appels à distance. Cette expérimentation devait nous servir à lever les questions organisationnelles, RH, techniques, qui se posaient autour des possibilités de télétravail pour des conseillers en centre d'appels.
Or, dès mi-mars, nous avons dû nous projeter sur une généralisation à 100% de cette approche. La priorité absolue a basculé vers le remplacement de tous nos PCs fixes par des PC portables, leur installation dans des bonnes conditions de cybersécurité et le déploiement accéléré des procédures et outils de travail à distance « dans la durée ».

A partir du 15 avril, nous avons pu redonner de la priorité à la vie des projets eux-mêmes, après s'être concentré presque exclusivement sur le « run » au début du confinement. Nous avons quelques chaines « full devsecops » qui ont continué sans mal en mode automatique, mais ce n'était pas la majorité. La priorité est alors devenue de faire évoluer nos modes de travail agile à l'échelle pour prendre en compte le confinement et faire remonter en puissance les projets. Comment fait-on le PI planning de 300 personnes en digital ? Comment réinventer les modes de management en conséquence ? A partir de mai, 90% de l'activité projet était revenue… mais les priorités des métiers avaient également évolué.

Sur quels axes ?

F. R. : Les métiers ont mis clairement l'accent sur les enjeux de continuité d'activité et de génération accélérée de valeur pour faciliter la reprise économique de l'entreprise d'ici la fin de l'année. Les évolution à rentabilité immédiate ont été priorisées et les grands projets ou les projets à risques au vu des conditions de travail pendant le confinement ont été partiellement reportés. Tous les sujets d'upgrade et de transformation purement technique

François Raynaud, directeur des systèmes d'information et du numérique à la Direction Commerce d'EDF SA.

ont été mis entre parenthèse, que ce soit pour l'évolution de progiciels ou les montées de version techniques non liées à la sécurité par exemple. Cependant, dans un contexte de tension économique globale, nous nous projetons aussi sur la suite. Nous devons impérativement nous poser la question : que doit-on maintenir et que doit revoir de façon pérenne, au-delà de 2020 ?

Sur ce moyen terme, quelles sont les priorités qui ressortent ?

Une rupture s'est produite sur le marché de l'énergie, en termes de consommation et de prix de l'énergie, et ses effets vont se ressentir bien au-delà de 2020. Nous nous adaptons

donc logiquement à ce nouveau contexte tant au niveau de nos offres, que de l'accompagnement des clients, ou du fonctionnement interne. Cela implique une ingénierie très importante au niveau du SI. En parallèle évidemment, la digitalisation et la dématérialisation sont encouragées tant en interne que vis-à-vis de nos clients pour accélérer et faciliter le traitement de leurs demandes. Nous poursuivons aussi l'automatisation de certaines tâches répétitives sans valeur ajoutée clients/conseillers afin de permettre d'augmenter la valeur produite et de réduire les coûts récurrents.

« Les messages que l'on fait passer aujourd'hui sont liés à l'importance du multicloud et de la réversibilité. Après cette crise nous devons accélérer la transformation de nos SI et méthodes pour intégrer l'évolution des modes de travail de l'entreprise et des attentes clients. »

Qu'en est-il de vos investissements cloud dans ce contexte ?

F. R. : Nous étions déjà dans une stratégie « cloud first » pour nos projets, plutôt que « move to cloud » de l'existant, en cherchant à nous appuyer au maximum sur nos capacités DevSecOps et à ne pas être captif d'un seul opérateur de cloud. La crise n'a pas changé profondément la donne, mais nous avons pu mener des études plus précises sur les enjeux de coûts fixes ou échus liés à nos actifs, pour évaluer là où il y avait vraiment des opportunités de gains supplémentaires... Nous sommes aussi montés en compétences en matière de FinOps avec nos collègues de la Direction de l'IT Groupe pour déterminer quels leviers il était réaliste d'activer dorénavant. Nous sommes convaincus par le cloud public et les SI hybrides multi-cloud mais aussi que nous devons être attentifs à ne pas nous recréer des problèmes à moyen terme dans le cloud public faute de maîtrise suffisante des stratégies ou politiques commerciales des grands opérateurs du domaine.

Justement, quel regard portez-vous sur l'évolution des relations avec vos principaux fournisseurs en 2020 ?

F. R. : Le changement le plus structurant est lié au modèle d'activité de la DSI. A ce jour, nous avons environ 20% de compétences en interne pour maîtriser nos sujets clés. Mais cela signifie qu'en termes de volume de capacité à faire, nous dépendons de nos prestataires qui représentent les 80% restant. Le confinement a prouvé qu'il restait possible de travailler ainsi à distance. Nous nous adaptons donc autour de plusieurs situations opérationnelles : les prestations d'analyse pour lesquels le travail à distance ne pose vraiment pas de problème ; celles comme le monitoring qui demandent de toute façon des installations spécifiques qui ne sont pas reproductibles chez soi ; des cas où il est possible de faire du « flex » selon les phases du projet, ce qui implique de bien reséquencer celles-ci et de conforter la montée en compétence des équipes d'EDF ; et enfin de nombreux sujets sur lesquels il y avait presque des tabous sur le travail à distance, et qu'il faut remettre en question, comme sur l'administration fonctionnelle par exemple. Il va donc y avoir des réorganisations dans les modes de travail avec les prestataires. Notre nouveau plan de télétravail 2021 en tiendra compte.

Et en matière de relation commerciale ?

F. R. : La relation avec nos sociétés de prestations a été globalement bonne et efficace, le focus commun était la continuité de service. Les acteurs ont été dans une logique de responsabilité partagée. Malgré le déconfinement au 11 mai, la situation n'est pas encore revenue « comme avant » et le travail à distance se poursuit très largement. Nous apprenons encore au jour le jour, face à l'incertitude qui prévaut sur de nombreuses questions. En la matière, les messages que l'on fait passer aujourd'hui sont liés à l'importance du multicloud et de la réversibilité/portabilité, par exemple via containers ou microservices.
Après cette crise nous sommes encore moins disposés à faire des concessions. Nous cherchons à réaliser des projets rapidement rentables, mais qui ne vont pas générer des coûts secondaires non-productifs. Pour cela, nous voulons motiver nos équipes en accélérant la prise en compte de ces nouvelles architectures et technologies (Cloud, IA...) pour passer un palier supplémentaire de savoir-faire et d'efficacité numérique. Dans une dynamique humaine et sociale, nous voulons monter des projets innovants et performants dont les gens vont être fiers. Cela dépasse les seuls aspects techniques et englobe les nouveaux modes de travail tant en interne qu'avec nos sociétés de prestations qui sont partantes dans cette dynamique. ▪

Faut-il ?

Pour assurer une dynamique de reprise "humaine et sociale", EDF veut mettre l'accent sur des projets innovants et performants qui feront la fierté des équipes. Ce qui implique d'après François Raynaud à la fois des changements technologiques, de nouveaux modes de travail en interne, mais également une adhésion et un engagement marqué des prestataires en la matière.

« Face à la crise, chaque DSI doit mettre en œuvre son propre 'plan Marshall' »

Notre partenaire sur ce dossier, Oracle, livre son analyse des remises en question qui se jouent actuellement au sein des DSI. Nicolas Villette, Cloud Director France et Alain Nohra, Sales Director France, reviennent également sur l'évolution qu'ils perçoivent dans le dialogue avec leurs clients.

Quels sont selon vous les enseignements les plus intéressants dans les témoignages des DSI que nous avons eu l'occasion de réunir après la période du confinement ?

Nicolas Villette : L'expérience de la crise sanitaire a permis de mettre en avant le sujet de la collaboration, notamment grâce au cloud. Elle a également permis de tenir un discours différent vis-à-vis des directions générales sur l'impact des nouveaux modes de fonctionnement de l'IT dans les entreprises. Quand on observe les témoignages des DSI, il est clair que tous les dirigeants ont fait un focus légitime sur les situations d'urgence propres au confinement. Mais aujourd'hui ce que l'on voit c'est une différence importante entre les acteurs qui digèrent encore ces chocs et ceux qui se projettent sur des remises en question beaucoup plus profondes de leur activité, leur relation client et leurs modes de travail.

Alain Nohra : Depuis le printemps, nous avons en effet tous entendus l'accent mis sur le télétravail et ses conséquences, car en cas de faille sur le sujet dans une entreprise, cela apparait très nettement aux yeux de tous. Mais les DSI que nous avons rencontrés ne se limitent pas à cela. Ils s'interrogent également plus largement sur la façon dont la supply chain – au sens large – de l'entreprise doit évoluer. Ils se projettent sur des façons différentes de travailler avec leurs partenaires.

« Le DSI a ce profil unique, qui lui permet de porter les vrais combats, dans une entreprise qui doit redéfinir ses priorités.»

La discussion sur la transformation des business models s'accentue également, avec en filigrane des questions que l'on n'entend pas encore assez : quels sont les systèmes de production qui ont le plus souffert ? Où doit-on aller en termes d'automatisation ? Comment faire face à la réduction des équipes ou à leur indisponibilité en temps de crise ?

Quand on voit la différence entre ce qu'ont pu vivre Amazon et Décathlon durant le plus fort de la crise par exemple, on se rend compte que ce sont les modèles stratégiques et opérationnels eux-mêmes qui doivent être remis en question. Ce ne sont plus seulement les aspects superficiels de la transformation numérique.

De même, la question de la cybersécurité a été médiatisée autour du cas Zoom pour la visio-conférence. Mais la capacité de cet acteur à encaisser une croissance exponentielle d'utilisateurs en quelques jours, n'a pas été assez mise en avant : cela peut pourtant faire la différence pour l'activité de nombreuses entreprises.

Qu'en est-il des nouvelles attentes exprimées vis-à-vis des prestataires ?

N. V. : Face à l'urgence, je pense que nous sommes tous, clients et fournisseurs, sortis gagnants en termes de qualité de relation et de prise de responsabilité. Chez Oracle, nous avons été dans une logique de participation à l'effort collectif, avec notamment la mise en place de facilités de paiement. Et beaucoup de DSI ont exprimé leur satisfaction sur la relation prestataire pendant la crise.

Mais cela ne doit pas masquer la vraie nature des discussions qui vont devoir être menées à l'avenir. On ne pourra pas rester seulement sur des demandes de baisse des tarifs nominaux. Il va falloir que l'amélioration passent par des gains en termes de souplesse et d'élasticité… qui vont

Alain Nohra, Sales Director France, Oracle.

Nicolas Villette,
Cloud Director
France, Oracle.

impliquer des changements structurels dans la façon dont les organisations pensent leur IT et leur consommation numérique.

A. N. : Et sur le sujet, nous ne voyons pas encore de mandats clairs de transformation être donnés aux DSI dans les entreprises. Beaucoup de secteurs prennent une posture défensive, se recentrent sur les essentiels industriels. Une transformation de fond reste peu audible vis-à-vis d'une direction quand les médias parlent de pression économique et de plan social... Aujourd'hui, un DSI a vraiment besoin d'audace et d'élan pour faire passer les sujets de transformation et en tant que prestataire nous devons pouvoir aider et être force de proposition.

Ces remises en question « en profondeur » passent-elles forcément par une réinvention autour du cloud ?

N. V. : Une stratégie « cloud first » amène effectivement une élasticité nécessaire à de nombreux niveaux, à travers la mutualisation des ressources et les possibilités d'évolution rapides des usages. Pour autant, chaque entreprise a ses propres spécificités et le cloud n'est pas une baguette magique. Tous les cas d'usages ne sont pas probants et un DSI n'a aucun intérêt à suivre un « effet de mode ». Pour une remise en question en profondeur, l'enjeu de l'entreprise est surtout d'identifier les sujets qui sont vraiment différenciants pour elle, et pas uniquement d'amener une coloration de modernité technologique pour rassurer les actionnaires. Pour de nombreuses organisations, les systèmes qui leur apportent 80% de leur chiffre d'affaires n'ont pas été développé dans le cloud.
Quel peut être l'appétit d'une entreprise pour les redévelopper de façon généralisée dans le cloud ?

En la matière, le DSI après la crise doit être celui qui promeut des projets sur lesquels il a une vraie conviction, notamment en matière de ROI. On n'est pas dans l'approche de rustine technologique qui a longtemps prévalu. Le DSI a ce profil unique qui permet, dans une entreprise en train de redéfinir ses priorités, de porter les vrais combats.

A. N. : Les DSI ont eu l'occasion d'être des super-héros pour leur entreprise et les collaborateurs pendant la crise. La priorité est maintenant de faire en sorte que cette confiance persiste et qu'ils ne soient pas seulement les exécuteurs de mandats de réduction de coûts. Pour sortir de l'impasse, ils doivent porter de nouveaux projets fédérateurs.

Depuis de nombreuses années, les DSI ont déjà menés des efforts de réduction des coûts, et on va leur demander encore plus. Ils ne pourront pas seulement répercuter cela sur leurs fournisseurs. Ils ont au contraire besoin d'eux pour mettre en œuvre leur propre « plan Marshall », qui les ramène dans une logique de développement d'envergure.

Un DSI transformateur ne peut pas se contenter de court-termisme. Le sens de nos propres remises en question en tant que prestataire, est de mieux aider les DSI en la matière. Nous trouverons le moyen de diluer les coûts financiers pour les entreprises dans la durée, mais nous devons aussi les accompagner pour plus de transformations profondes. Sinon qu'arrivera-t-il lors de la prochaine pandémie ou un autre choc d'ampleur ? ■

Focus sur la sécurité du cloud

Alors que de nombreuses entreprises ont salué le rôle des technologies cloud pour les aider à traverser la crise, la troisième édition du « Cloud Threat Report » mené par Oracle et KPMG revient sur les enjeux de sécurité anticipés par les organisations.

On y apprend que si les trois quarts des professionnels de l'IT considèrent le cloud public comme étant mieux sécurisé que leurs propres datacenters, seuls 8% des responsables sécurité déclarent comprendre parfaitement le modèle de sécurité à responsabilité partagée des services cloud.

L'affirmation d'une stratégie de sécurité cloud dès le début des projets pour maitriser à la fois les investissements réalisés et améliorer la relation de confiance avec ses opérateurs, est dès lors plus que jamais nécessaire.

À propos

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'approprier les nouvelles technologies.

alliancy.fr

Oracle Cloud propose une suite complète d'applications intégrées pour les ventes, les services, le marketing, les ressources humaines, la finance, la supply chain et le manufacturing, ainsi qu'une infrastructure de deuxième génération hautement automatisée et sécurisée qui inclut la base de données Oracle Autonomous. Oracle offre à ses clients un avantage unique en étant la seule entreprise au monde à proposer un portefeuille complet de cloud computing, couvrant le IaaS (Infrastructure as a Service), le PaaS (plateforme) et le SaaS (software). Aujourd'hui, des organisations dans 195 pays et territoires (comme le CERN, Showroomprive.com ou Engie pour la France), traitent plus de 55 milliards de transactions par jour via le cloud d'Oracle. Et Oracle Cloud redéfinit la façon dont elles se modernisent, innovent et sont compétitives. Quels que soient le point de départ, l'ampleur et l'objectif d'un projet cloud, Oracle fournit des services complets et intégrés qui permettent d'accélérer l'innovation et la transformation de l'entreprise.

oracle.com/fr

La collection des guides « Les défis d'un nouveau monde »

Dans un monde plus incertain, un nouveau chapitre de transformation s'est ouvert pour les entreprises. De nouvelles questions se posent et pour être efficaces, nous devons y répondre ensemble.

C'est entre pairs et « faiseurs » que l'on apprend beaucoup, dans la confrontation de nos idées que l'on avance, pour répondre aux défis d'un monde que le numérique doit aider à rendre plus éthique et inclusif.

Ces guides sont réalisés autour d'une question d'actualité, suite à un échange entre pairs, où nous avons pu confronter les pratiques et enrichir ensemble des scénarios d'action.

Mentions légales et droit d'exploitation
Alliancy - 32, rue des Jeûneurs - 75002 Paris
SARL au capital de 10 000 €
792 635 138 R.C.S. Paris
alliancy.fr
Directeur de publication : Sylvain Fievet
Coordination rédactionnelle : Dorian Marcellin
Journaliste : Dorian Marcellin
Graphisme / Illustration : Coralie Fau
Septembre 2020

Toute reproduction des textes publiés sur ce guide focus est interdite sans autorisation explicite de la rédaction.
Pour tout renseignement, vous pouvez adresser vos questions à l'adresse suivante : redaction@alliancy.fr