ALLIANCY INSPIRATION

LE GUIDE FOCUS

VULNÉRABILITÉ DES ÉQUIPES IT, AUTOMATISATION, CLOUD COMPUTING...

QUELS CHOIX POUR RENFORCER SON AUTONOMIE NUMÉRIQUE ?

Alliancy NUTANIX VEEAM

Sommaire

Introduction 2

Interview de Stéphane Berthaud
Senior Director Technical Sales France & Africa, Veeam 3

En pratique : 4 points clés pour augmenter son autonomie IT 5

Interview de Bruno Picard
Directeur Technique France, Nutanix 7

A lire pour aller plus loin 9

A propos de Nutanix, Veeam & Alliancy 10

La collection « Alliancy Inspiration » 11

© Engin Akyurt

INTRODUCTION

Le printemps 2020 a obligé les entreprises à gérer des contraintes sans précédents pour assurer la bonne marche de leurs activités. Au niveau IT, de nombreuses organisations se sont retrouvées à déployer en urgence de nouveaux terminaux pour leurs collaborateurs, à prendre des mesures drastiques pour assurer leur sécurité mais aussi à réorganiser autant que possible leur « help desk » pour aider les utilisateurs.
En la matière, la crise aura été un révélateur (si celui-ci était nécessaire) de la dépendance des organisations à leur système d'information, mais également plus encore à leurs équipes IT. Quand celles-ci sont touchées par des difficultés, directement ou indirectement, à l'image des problématiques sanitaires, de limitations de déplacement ou encore de saturation de datacenters, comme ont pu l'illustrer les conséquences du Covid-19, c'est toute l'entreprise qui vacille.
Pour autant, la recherche d'une plus grande autonomie IT dépend d'une délicate alchimie. Aucune organisation ne peut en effet estimer se passer de ses équipes, dépositaires d'expériences et de savoir-faire qui lui apportent une valeur différenciante.
L'automatisation et l'introduction de l'IA sur les opérations IT doivent ainsi être gérées finement. De même que les choix en matière de cloud qui peuvent permettre selon les situations de gérer les problèmes de ressources ou de diminuer les risques de défaillances qui mettent les équipes IT sous pression. Où placer le curseur exactement ?

Ce guide focus, Alliancy Inspiration, en partenariat avec Veeam et Nutanix, interrogera la façon dont les entreprises peuvent renforcer leur autonomie vis-à-vis de leurs équipes IT, notamment pour prévenir les situations de crise.

Nous vous en souhaitons une agréable lecture.

« Les entreprises ont pris conscience des interdépendances technologiques et humaines en leur sein »

Stéphane Berthaud est Senior Director Technical Sales France & Africa pour Veeam. Après avoir pu observer les réactions des entreprises durant la période difficile du printemps 2020, il revient sur les enseignements clés que l'on peut en tirer.

Avec la crise du Covid-19, de nombreuses entreprises ont été confrontées à la question de leur dépendance au numérique. Quels ont été d'après vous les plus grands facteurs de pression sur les organisations ?

Stéphane Berthaud : Nous avons été aux premières loges pour constater cette dépendance. Nous avons vu des entreprises rentrer en mode « survie » les premiers jours, et devenir très difficilement joignables, en particulier leurs équipes IT qui ont dû encaisser un choc sans précédent. Il y a eu de nombreuses interrogations sur les outils eux-mêmes, avec une première étape importante, que je qualifierai d'inventaire au sein des entreprises. Il s'agissait de voir ce qu'il y avait comme outils vraiment disponibles pour aider immédiatement à la continuité de l'activité.
Mais les outils n'ont pas été en eux-mêmes le plus grand facteur de pression.
En effet, beaucoup de dirigeants ont surtout soudainement pris conscience de la complexité des interdépendances au sein de leur organisation, à la fois technologiques et humaines. Quand tout est normal, de telles interdépendances restent souvent transparentes et insoupçonnées, mais pendant la crise… Nous avons par exemple eu le cas d'un client industriel, qui produisait de la farine en mode 24/7, dont le taux de panne a explosé car ses machines étaient sursollicitées. Le problème était que les fournisseurs ne pouvaient plus fournir de pièces de rechanges suffisamment rapidement du fait du confinement et du ralentissement général de l'économie. Toute la chaine des activités a été mise sous tension de cette façon. En particulier, cette équation a été parfaitement visible au sein des équipes IT des entreprises, concernant le bon fonctionnement des systèmes d'information.

Stéphane Berthaud
Senior Director Technical Sales France & Africa
Veeam

Les équipes IT étaient-elles suffisamment préparées ?

S. B. : Les équipes IT savent bien travailler à distance et sont à l'aise avec les technologies déployées en ce sens. Mais comprenons-nous bien, le problème n'était pas le télétravail en soi, plutôt le fait que les équipes étaient beaucoup moins disponibles qu'habituellement. Que ce soit du fait de l'activité partielle, de congés imposés, d'arrêts maladie, de garde d'enfants… Des équipes plus petites ont dû faire beaucoup plus pour les utilisateurs sur des périodes de temps très courtes. Cela est extrêmement complexe à gérer. De plus, beaucoup d'entreprises étaient rentrées depuis longtemps dans des sortes de • • •

52%

C'est la part des organisations qui citent « la migration d'applications ou de data dans le cloud » comme un challenge clé qui gêne leurs initiatives IT.

(2020 Data Protection Report, Veeam)

routine autour de leurs dépendances informatiques. Par exemple en sollicitant toujours leurs fournisseurs habituels pour acquérir du nouveau matériel dans une logique de court-terme, en particulier pour gérer les capacités de leurs serveurs. Or, durant la crise, les SI n'ont pas fait de cure d'amincissement, bien au contraire ! L'urgence a rendu impossible ces façons de faire, mais avec une vision que ne dépassait auparavant pas trois mois, ces entreprises se sont retrouvées coincées ! C'est ce qui explique que beaucoup se soient tournés vers le cloud pour gérer ces questions de disponibilité et de scalabilité.

A quel point le cloud a-t-il pris de l'importance pendant la crise ?

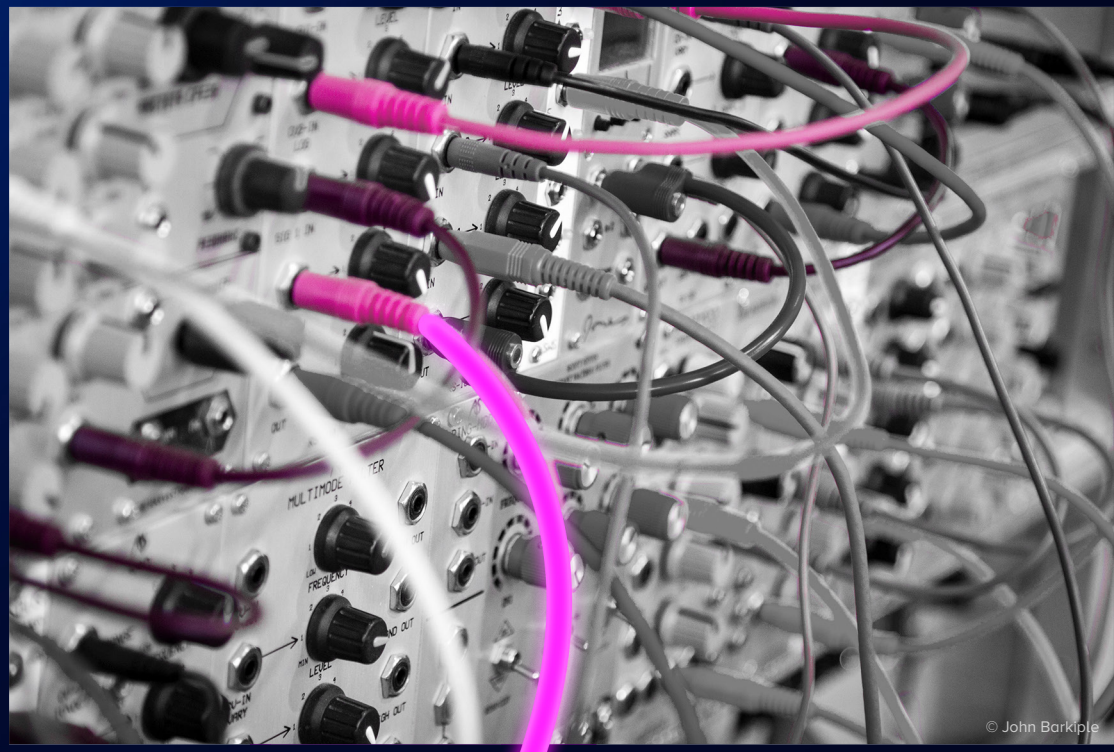
S. B. : Plus que le cloud de manière générale, c'est le multi-cloud public sous toutes ses formes, c'est-à-dire qui ne se limite pas aux offres des grands opérateurs dits « hyperscale », qui ont été clé pour s'adapter en urgence. Cela s'est vu autant pour mettre en place des postes de travail virtualisés que pour transformer des plans de continuité d'activité. Personne ne pouvait vraiment avoir un PCA « Covid-19 » mais le cloud a permis à certains de s'adapter plus vite que d'autres.
Et par extension, les entreprises ont pris conscience que les différents composants de leur infrastructure devaient absolument être le plus autonome possible de leurs équipes IT en cas de crise. Cela a été un révélateur des principes clés de l'automatisation IT. Par ailleurs, toutes les approches « software defined » ont payé pendant cette crise. Les entreprises qui avaient laissé cette place au logiciel pour leur réseau, leur datacenter... ont pu fonctionner beaucoup plus simplement en mode dégradé, parfois avec seulement trois administrateurs au lieu de douze ! Les grandes entreprises du numérique s'appuient depuis longtemps sur ces capacités pour avoir une croissance énorme d'utilisateurs sans augmenter leurs propres équipes IT. L'exemple est soudainement devenu tout aussi valable dans le cas où ces équipes ne sont pas disponibles à cause d'une crise, afin de ne pas impacter l'activité.

Les mois qui viennent risquent d'être critiques pour de nombreuses organisations. Quelle est la question la plus importante à se poser ?

S. B. : Avec cette crise, les entreprises ont vécu un « crash test » qui doit être l'illustration parfaite pour faire bouger les choses ; cela a été un révélateur des forces et faiblesses des technologies utilisées. Après une question reste : peut-on se transformer en étant sous contrainte économique sévère ? Ce n'est pas antinomique. Certaines entreprises citeront des problèmes dans la gestion des coûts du cloud, mais cela signifie surtout qu'il ne faut pas improviser sur ces sujets et qu'il faut de l'accompagnement.

Le mauvais argument vis-à-vis d'une direction générale serait de choisir une technologie ou une offre par dogmatisme. En la matière, il est donc important de s'interroger sur ce qu'ont fait les entreprises qui ont été le moins impactées par la crise, au-delà du seul facteur lié à leur secteur d'activité. Il est très intéressant de voir qu'elles ont eu bien souvent des leaders de la transformation en leur sein qui ont pris le taureau par les cornes depuis plusieurs mois ou années, concernant tous les sujets que l'on vient de décrire.

Chacun a donc intérêt à se demander qui peut jouer ce rôle dans sa propre organisation pour mieux porter ces changements critiques dans les prochains mois ? ●


© John Barkiple

EN PRATIQUE : 4 POINTS CLÉS POUR AUGMENTER SON AUTONOMIE IT

Si le constat d'une éventuelle dépendance au numérique, ou plus précisément aux interventions manuelles de ses équipes IT, a été révélé pour beaucoup d'entreprises durant la crise du Covid-19, la question de savoir comme adresser cette problématique peut paraître moins évidente. Nous avons donc réuni en quelques points clés les « do's & don'ts » qu'une organisation doit absolument garder en tête. Par quoi commencer ? A quelle vitesse doit-on changer ? Quelles erreurs éviter ? Tour d'horizon en quatre points.

Une première étape obligatoire : faire le top 5 de ce qui a vraiment pêché

L'automatisation des opérations IT peut être séduisante, mais pour être efficace, il faut qu'elle puisse se concentrer rapidement sur les sujets où elle va débloquer des situations concrètes. Et ce n'est pas une visibilité que l'entreprise peut espérer obtenir avec une approche théorique. La priorité est donc de faire naître des convictions sur les difficultés qui ont été les plus délicates à gérer ces derniers mois.
En la matière, chaque entreprise doit être en mesure de dresser un top 5 des évènements qui ont engendré des interventions complexes des équipes IT avec – évidemment – un focus particulier sur les premières semaines du confinement. Quels ont été les sujets qui ont demandé systématiquement des interventions manuelles ? Quels ont été ceux où l'absence d'intervention manuelle aurait pu avoir (ou a eu, en toute honnêteté) un impact critique sur les opérations et les activités de l'entreprise ?

Accepter les surprises et regarder la partie immergée de l'iceberg

À partir de ces premières observations, la tentation peut être grande de se dire que l'on a avec ce top 5 la « to-do » liste à attaquer dans l'ordre pour mener une automatisation efficace. Cela est évidemment sans compter sur les nombreuses interdépendances qui existent dans le système d'information et qui peuvent rendre extrêmement complexes le dessous d'opérations d'apparence simple. L'image du « plat de spaghetti » régulièrement utilisée par les équipes IT pour parler des liens hétérogènes entre les différents aspects du système d'information n'est pas un hasard. Et de mauvaises surprises peuvent alors apparaître.
Le fait de dresser le top 5 des évènements problématiques doit permettre de les classer ensuite avec plus de précisions dans une matrice qui va prendre en compte non seulement le temps que prennent les tâches manuelles qui y sont liées, mais aussi le niveau de consommation global des ressources. À cela, il faut donc faire ajouter ensuite ce que l'opération touche comme composants, comme data et comme flux, pour déterminer avec exactitude le périmètre de transformation par l'automatisation sur lequel on s'engage. L'ordre du top 5 peut alors être remis profondément en question, car il est surtout urgent de commencer par des périmètres maîtrisables : les plus complexes seront sans doute moins prioritaires pour obtenir des résultats concrets.

Insister sur des résultats rapides

Cette définition des périmètres est importante, car dans une telle transformation il est clé de pouvoir montrer des gains concrets et convaincant, à la fois au Comex pour des questions de ROI et TCO mais également aux équipes IT elles-mêmes, qui pourront ainsi mieux accepter les changements nécessaires pour leur quotidien et leur futur. « Les premiers gains doivent clairement se voir à horizon de trois mois, avec deux ou trois évènements résolus de façons différentes grâce à l'automatisation » juge en la matière Bruno Picard, directeur technique de Nutanix. « Si ce n'est pas le cas, il y a tout simplement un problème dans la façon dont l'entreprise s'est lancée sur le sujet ou le bout par lequel elle a pris la question » complète-t-il. • • •

Tenir compte de ses silos et activer les synergies avec d'autres projets

Sans surprise, une raison pour de tels problèmes peut être le fait que le projet d'automatisation a été abordé de façon silotée, « par le petit bout de la lorgnette ». Les silos dans les organisations sont un vieil ennemi que depuis des années technologies ou méthodes diverses promettent de faire plus ou moins disparaître. Il reste pourtant acquis que dans toute organisation des silos persisteront et cela est particulièrement visible autour du système d'information. Serveurs, stockage, analyse de données, applicatifs… chaque chapelle est pourtant bien souvent un composant important du maintien en condition opérationnelle et de la bonne marche d'une opération IT.

Il ne s'agit cependant pas tant de vouloir faire disparaitre complètement ces silos plus ou moins naturels, que de s'assurer que leur existence ne compromet pas la compréhension des véritables priorités dans les premiers projets d'automatisation.

En la matière, le plus simple reste encore de faire faire l'exercice de définition du « top 5 » aux différents acteurs au sein des équipes IT.

Si tout le monde n'est pas d'accord ou, en tout cas, n'arrive pas à converger vers un top 5 unifié des sujets, il est clair que des obstacles se profilent à l'horizon.

La gestion de cette hétérogénéité des parties-prenantes renvoie en fait bien souvent à la question l'hétérogénéité des infrastructures sur lesquelles s'appuie l'entreprise, et à la question du « matériel » en tant que tel. Tous les projets déjà en réflexion ou en train d'être menés qui sont des facteurs de simplification de l'infrastructure présentent en ce sens des synergies évidentes avec les projets d'automatisation.

Il est donc recommandé de penser l'automatisation de ses opérations IT en s'appuyant sur la montée en puissance du cloud public dans son organisation, et des logiques qui y sont naturellement liées, en particulier les approches « software defined ».

© Marius Masalar

« Les dirigeants doivent se demander s'ils connaissent vraiment leur SI »

Bruno Picard est directeur technique pour la France de Nutanix. Il détaille les questions importantes que doivent se poser les entreprises qui veulent adresser la problématique de la dépendance de leurs activités aux équipes IT, grâce à l'automatisation et au cloud.

Bruno Picard
Directeur Technique France
Nutanix

Pourquoi estimez-vous que la question de l'automatisation IT au sein des entreprises a été posée avec force lors de la crise du Covid-19 ?

Bruno Picard : Quand les entreprises ont dû s'adapter au confinement soudain, elles ont mobilisé beaucoup d'outils, mais elles se sont surtout retrouvées avec de nombreuses difficultés pratiques pour mettre en œuvre concrètement les solutions. Les organisations se sont heurtées à des problématiques d'accès aux sites et de disponibilité des personnes… Habituellement, ce sont des « non-sujets ». Or, soudainement le simple remplacement d'une pièce dans un datacenter a pu prendre plusieurs semaines plutôt qu'une seule journée ! De plus, pour assurer la sécurité sanitaire, les organisations ont dû réinventer des processus et cela a renforcé la pression sur leurs équipes IT. Après cette période particulière, il est évident que tout ce qui va permettre d'éviter les déplacements, les livraisons, les multiplications de tâches manuelles IT va devenir un must have pour de nombreuses entreprises.
C'est d'ailleurs le sens de l'histoire : celles qui avaient implémenté avant la crise de telles capacités d'automatisation l'avaient fait avec des ROI très précis en tête. Il ne s'agissait pas de gains à court terme, mais après quelques mois les résultats ont bien été au rendez-vous. Et cela a été critique durant la crise quand la survie de l'entreprise se jouait.

Vous avez notamment appelé les entreprises à évaluer précisément le pourcentage de tâches qui ne nécessitaient pas une opération manuelle au sein de leur système d'information. Pourquoi ?

B. P. : Il s'agit surtout de demander : à quel point connaissez-vous vraiment votre système d'information ?
Le point important pour toutes les entreprises, c'est que les SI se complexifient de plus en plus alors qu'elles se transforment et qu'elles se digitalisent. C'est légitime, mais souvent les implications de cette dynamique ne sont pas vraiment maitrisées. Nous nous sommes aperçus que de nombreuses organisations et leurs dirigeants n'avaient au final qu'une vue de très haut niveau de la réalité de leurs systèmes et qu'il leur était difficile d'entrer dans les détails de cette complexité. Trop souvent, elles sont alors tentées de se dire que ce n'est pas un sujet puisqu'au quotidien « tout fonctionne bien ». Or, la crise du Covid-19 a montré à quel point il était important de savoir surtout « pourquoi et comment ? », pour pouvoir s'adapter vite à des circonstances surprenantes. Est-ce que tout fonctionne parce que l'on a les bons outils ou parce que l'on a la chance d'avoir les bonnes personnes dans ses équipes au bon moment ? • • •

75%

C'est la part des entreprises françaises qui considèrent le cloud hybride comme le modèle d'exploitation informatique idéal.

(Nutanix Enterprise Cloud Index 2019)

Historiquement, il fallait absolument avoir beaucoup de personnes efficaces dans les services IT… Ce n'est plus forcément le cas aujourd'hui et encore moins alors que la crise a montré que cela créait des situations de dépendances dangereuses.

Les entreprises et leurs DSI sont-ils sensibles à ce genre de questionnement ?

B. P. : Ce genre de discours résonne plus ou moins avec leurs objectifs de transformation. La réponse facile est en effet de dire : « J'ai le bon mix pour le moment, car j'ai les bonnes personnes qui développent les bons outils ». Or, cette réponse passe sous silence l'impératif d'anticipation pour faire face aux crises. Car en filigrane, ce sont les questions de la capacité de transformation et du maintien en condition opérationnelle en cas d'adaptation majeure, qui apparaissent. L'entreprise est-elle prête à parier qu'elle aura systématiquement accès aux bonnes personnes pour résoudre ses problèmes, sans plus anticiper que cela ? Plutôt qu'un tel pari, nos simulations tendent à démontrer que le TCO global de l'automatisation IT est bien meilleur à moyen terme. En la matière, les DSI eux-mêmes ne sont généralement pas à convaincre, par contre beaucoup de CTO ont souvent des équipes qui peuvent être réfractaires à de telles dispositions, car cela fait changer de nombreux rôles en leur sein. C'est une demande importante d'adaptation qui leur est faite, mais elle est nécessaire pour appréhender plus sereinement l'avenir.

Quels sont les arguments qui les convaincront le plus ?

B. P. : Comme pour toute transformation, il existe une résistance naturelle, qui est compréhensible et qui n'est pas rédhibitoire. Face à de tels changements, les équipes passent progressivement du déni, voire de la colère, à la résistance puis à une acceptation qui va ensuite amener plus de sérénité. Il est de la responsabilité des entreprises de faciliter cette acceptation et d'accompagner vraiment les collaborateurs. Ce n'est pas un secret : il faut avoir une démarche rigoureuse de conseil, qui permette de faire un état des lieux sur l'organisation et les modes de travail des équipes concernées, et donc une remise à plat de certains processus. Cela génère d'importantes prises de conscience et un engagement des collaborateurs dans le changement. Un des points qui aidera de façon très importante sur ce chemin, c'est l'existence des fameuses « quick wins ». Apporter une preuve rapide par le traitement de problématiques concrètes est un passage obligatoire dans de telles transformations. Cette avancée pas à pas est d'ailleurs conseillée non seulement pour créer de l'adhésion, mais aussi pour ne pas se tromper de combat sur des sujets

technologiques qui sont parfois très médiatisés – et pas toujours de la bonne manière.
Ainsi, sur la question des infrastructures de cloud hybride, il est important d'expliquer qu'il n'est pas question d'un « lieu » de consommation de ressources informatiques, mais bien d'un moyen de consommer ces ressources. Cela permet de dépasser la question parfois clivante du cloud privé ou public. Et dans ce mouvement vers le cloud, les entreprises devront se forcer à commencer par un catalogue de services restreint afin qu'il soit opérationnel immédiatement et apporte des preuves indéniables de son efficacité. Il ne faut surtout pas se lancer dès le départ dans des ambitions débordantes qui peineront à amener les résultats rapides dont l'entreprise a besoin pour activer sa transformation. ●

à lire

POUR ALLER PLUS LOIN

Le marché du cloud face au Covid-19

Si la pandémie du nouveau coronavirus a eu un impact sur tous les secteurs de l'économie, elle n'a évidemment pas été sans conséquence pour les acteurs du cloud eux-mêmes. Les fluctuations de demandes et l'adaptation rapide aux nouvelles tendances de consommation sont parmi les points d'intérêt du dernier rapport de recherche sur le marché cloud public mondial de Glamresearch. Ce rapport détaille le positionnement de 15 principaux opérateurs de cloud au niveau mondial (d'AWS à IBM en passant par Tencent, Alibaba ou encore Oracle) et la concurrence qui en résulte tant d'un point de vue technologique que commercial, à l'aune de la crise du Covid-19. Une approche transverse utile à l'heure où les organisations multiplient les approches multi-cloud.

Rapport de recherche sur le marché cloud public mondial de Glamresearch.

Obsolescence matérielle et manque de compétences : écueils majeurs des DSI 2020-2023

La volonté de se transformer n'a été que renforcée dans les entreprises suite au choc du confinement du printemps 2020. Mais ce sentiment d'urgence fait face à des contraintes variées, économiques comme organisationnelles. Au niveau des DSI, le dernier Data Protection Trends Report 2020 (Veeam/Vanson Bourne) met notamment deux sujets clés en avant : sur les 1500 organisations interrogées, presque la moitié se disent freinées dans leur parcours de transformation numérique en raison de technologies anciennes et peu fiables. Par ailleurs, 44 % citent la pénurie de compétences informatiques comme un frein critique. Ce qui peut expliquer qu'une entreprise sur trois se dit encore au « stade initial » de sa transformation.

Data Protection Trends Report 2020 de Veeam/Vanson Bourne.

De moins en moins de stratégie mono-cloud et non-hybride

En quelques années, l'expérience des DSI en matière de cloud a prodigieusement augmenté au sein des entreprises. Surtout, le dogmatisme (en faveur ou en opposition au cloud public notamment) a laissé place à des approches extrêmement pragmatiques et raisonnées. Un sondage mené auprès de plus de 750 membres du Club Décision DSI à la mi 2019 montre d'ailleurs que les stratégies cloud hybride et « résolument multicloud » s'imposent respectivement à 60 et 25 %, en légère hausse sur une année. A l'inverse, les partisans du mono-cloud chutent de 15 à 8 % sur ces mêmes 12 mois. En termes d'usage, les cloud privés pilotés en interne ont la cote pour les chantiers d'analyse de données (« big data »), devant leur version infogérée et en cloud public.

Sondage JDN / Club Décision DSI.

En complètement de ce guide focus, nous avons tourné une émission Alliancy Inspiration avec Nutanix et Veeam. Le débat s'est focalisé sur la façon dont les entreprises peuvent renforcer leur autonomie via à vis de leurs équipes IT, notamment pour prévenir les situations de crise.

Retrouvez cette émission Alliancy Inspiration sur notre chaine YouTube!

A PROPOS

VEEAM

Veeam® est le leader des solutions de sauvegarde pour la gestion des données dans le cloud (Cloud Data Management™). Veeam® offre une plateforme unique permettant la modernisation des pratiques de sauvegarde, l'accélération vers le cloud hybride et la conformité aux normes et réglementations de sécurité des données. Aujourd'hui, Veeam® accompagne plus de 375 000 clients dans le monde entier, dont 82% des entreprises du Fortune 500 et 67% des Forbes Global 2 000, dans la gestion et protection de leurs données en y apportant plus d'autonomie, d'intelligence et de sécurité mais aussi en assurant leur disponibilité dans toutes les applications et dans toutes les infrastructures cloud.

veeam.com/fr

NUTANIX

La plateforme logicielle de cloud d'entreprise Nutanix s'appuie sur une ingénierie web-scale ; hautement résiliente et sécurisée ; indépendante des infrastructures matérielles, des hyperviseurs et du type de Cloud ; sur laquelle repose un ensemble de services qui permettent à nos clients de développer, déployer et héberger leurs applications répondant à l'innovation numérique sur tout type de Cloud : Privé, Public, hybride et distribué (Edge et site délocalisés).

nutanix.com/fr

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'approprier les nouvelles technologies.

alliancy.fr

La collection « Alliancy Inspiration »

L'ambition d'Alliancy Inspiration est de faire un coup de projecteur sur les concepts importants de la transformation actuelle des entreprises. Lors des émissions, en 15 minutes, nous vous proposons de découvrir ou redécouvrir un sujet clé pour toutes les organisations : contexte, définition, actions prioritaires... Et pour entrer dans les détails et vous fournir des recommandations pratiques, nous vous proposons ce guide focus, réalisé avec nos partenaires.

Alliancy

Mentions légales et droit d'exploitation
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
Photos : Adobe Stock, Unsplash
Juin 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