



2021

Candidature DSIN 2021

DSI O2 CARE SERVICES

CHADI MRAGHNI

PREAMBULE

Je suis DSI chez O2 Care service, leader français du service à la personne, depuis 2017.

J'exerce un métier passionnant. Depuis plus de 25 ans je transforme les entreprises et les usages des utilisateurs (comme la plupart des DSI). J'ai vécu la vague des ERP, accélérée par l'an 2000 et l'arrivée de l'Euro puis le WEB, la transformation digitale, la data, le Cloud et les XaaS. A chaque fois nous transformons, par les outils, les processus, les usages, l'expérience client, l'expérience utilisateur et même les modèles économiques... A chaque fois nous sommes confrontés à des défis ou des problèmes techniques et/ou humains plus ou moins complexes. Les contextes sont différents à chaque fois et les solutions sont à réinventer à chaque fois. C'est ce qui rend ce métier intéressant et passionnant. Mais les défis chez O2 dépassent tout ce que j'ai vécu avant. O2 est un grand laboratoire qui me challenge encore tous les jours :

- Des défis techniques avec un Legacy, vieux de 15 ans, bien ancré, critique, couteux, ayant une dette technique très importante et qui répond de moins en moins aux besoins.
- Des défis en lien avec un métier relativement nouveau (le service à la personne) avec peu de références et qui dépend d'une réglementation qui peut changer à tout moment.
- Des défis humains avec une DSI, mal aimée, et qui a vécu plusieurs années, isolée. Tout était bricolé comme à la maison : le Framework de développement, la messagerie, les équipements réseau... Aucun processus standard : ITILL, SCRUM, Agile, gestion de projet ou cycle en V... y étaient inconnus.
- Des défis liés à la gouvernance où les priorités pouvaient changer d'une semaine à l'autre.

Par cette candidature je souhaite surtout :

- Partager, avec d'autres DSI, notre vision, nos difficultés, nos succès et nos méthodes de transformation,
- Mettre en lumière le travail acharné de toute une équipe,
- Mettre à l'honneur un métier humain peu connu : le service à la personne (SAP).

L'exercice demandé dans le cadre de cette candidature est de présenter les réalisations de l'année 2021. Cependant, un rappel de l'histoire du SI du plus grand acteur du service à la personne et des orientations prises depuis 2017, méritent d'être exposés. Ceci permettra de mieux contextualiser l'année 2021 qui n'est qu'une suite logique de la stratégie des SI depuis 2018.

Ainsi je présenterai rapidement, une synthèse du constat effectué en 2017, suivi des mesures prises. Le Covid est un événement qui a bouleversé toute l'entreprise, j'exposerai dans un paragraphe (la gestion de la crise), ce que la DSI a mis en place pour maintenir l'activité.

Lors du confinement nous avons livré 2 grands projets dont la dématérialisation de la visite. Ce dernier illustre bien toute la transformation que nous menons chez O2 (pilotage de projet par la DSI, technique, conduite du changement, satisfaction des utilisateurs sans oublier les bénéfices business...). Les détails de ce projet sont dans l'annexe 1 – Digitalisation de la visite.

1 LE CONSTAT

1.1 O2 CARE SERVICES

O2 care services propose différents services à la personne qui peuvent varier selon le public particulier visé : jardinage, ménage, aide au maintien à domicile, garde d'enfant, soutien scolaire, etc. La plupart des services proposés bénéficient d'avantages fiscaux.

Quelques chiffres :

- CA : 280M€. O2 représente plus de 80% du groupe Oui Care,
- 14 000 collaborateurs (les intervenants à domicile sont salariés),
- 400 agences dont 50% franchises.

Le siège de O2 est situé au Mans depuis 2004.

Le secteur des services à la personne est à faible marge. La performance opérationnelle reste donc un enjeu majeur pour l'ensemble des acteurs du secteur. Adresser cet enjeu est un impératif et passe par :

- L'optimisation des processus des opérations et des fonctions support
- L'intégration et l'automatisation grâce au SI et à la digitalisation

Les SI de O2 représentent une des raisons de son succès et de sa croissance. Dès 2005 O2 a développé son outil de gestion spécialisé dans les SAP (**Odyssée**).

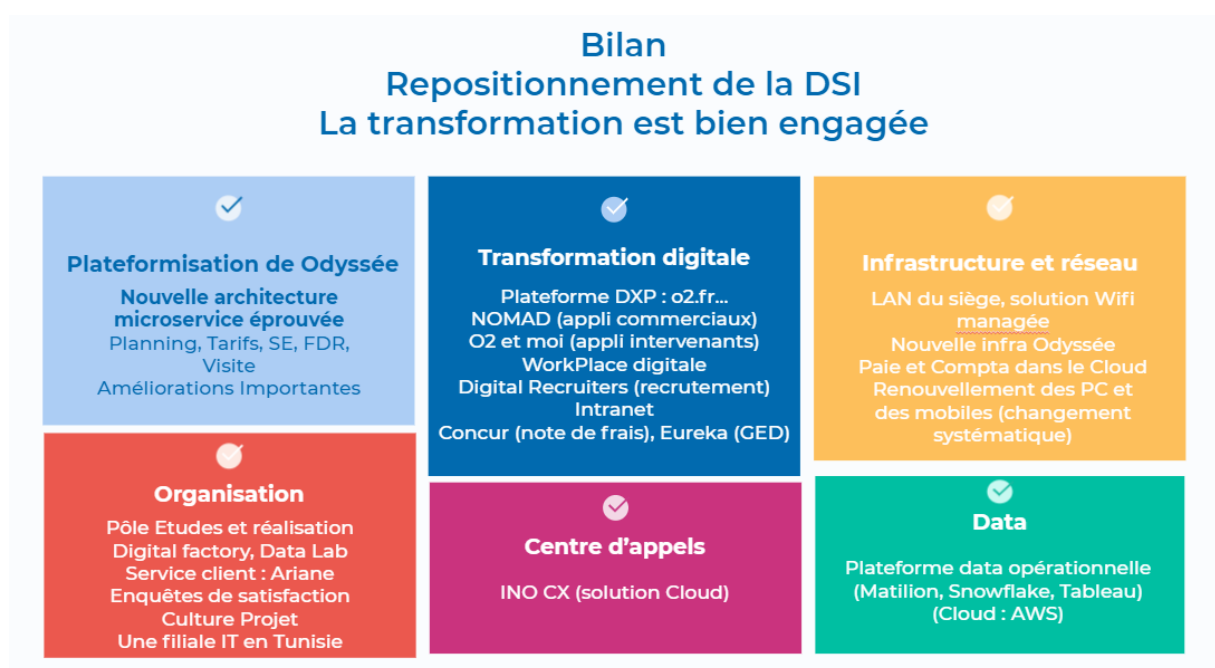
1.2 LES SI ET LA DSI DE O2 EN 2017

Je suis arrivé chez O2 en février 2017 pour transformer la DSI et apporter une nouvelle dynamique attendue par les métiers et la direction générale. A mon arrivée, j'ai lancé un diagnostic. Quelle était la situation des SI à cette époque ?

- **Odyssée** : il s'agit de l'outil de gestion transactionnel, spécialisé dans le service à la personne (SAP). Il gère toute l'activité de l'agence : le salarié, le client, le planning des interventions, les tickets de la DSI, les procédures (GED), le recrutement... Conçu à partir de 1999 et opérationnel depuis 2005, cet outil âgé de près de 15 ans présente une dette technique très importante et ne peut plus évoluer. C'est un monolithe qui ne satisfait plus les utilisateurs (couverture fonctionnelle, ergonomie, perf). La maintenance de Odyssée est difficile et extrêmement coûteuse.
- **Un écosystème digital** confus dans un business fortement dépendant du search marketing. o2.fr datait un peu. Or, +80% des acquisitions clients se font par ce site. Un budget important alloué au SEA (référencement payant). Le site n'était pas « responsive » d'où un site mobile m.o2.fr, ce qui dégradait de manière significative le référencement du site.
- **Data** : le pilotage de O2 reposait sur des extractions d'Odyssée et Excel. O2 connaît mal ses clients et ses intervenants. Les analystes passaient leur temps à produire des tableaux Excel.
- **Messagerie** : un serveur de messagerie (Postfix) non sécurisé. On pouvait facilement usurper nos adresses.
- Nous n'avions pas **d'agenda partagé**. On pouvait passer 3 jours pour organiser une réunion.
- **Hébergement** : Rien dans le Cloud. Nous avons une baie chez Telehouse pour Odyssée. Plusieurs serveurs étaient répartis au siège de O2 (hébergement de fortune). Par exemple la paie de 14000 salariés était hébergée dans un placard.

- **Rôle principal de la DSI** : La DSI assure la maintenance de Odysée et la mise à disposition du matériel informatique et des serveurs, et gère le réseau du siège. Son activité principale était la gestion des tickets (incidents). Il y avait un volume de tickets très important. Pas de monitoring ni de surveillance, pas de gestion des problèmes. La DSI n'avait aucune compétence dans la gestion de projet.
- **Pas de vision SI claire et partagée** et les priorités des développeurs pouvaient changer plusieurs fois en une semaine.

2 LES MESURES PRISES



2.1 REPOSITIONNEMENT DE LA DSI :

Sans une équipe compétente, impliquée et ayant le sens du service on ne peut rien faire tout seul. Ma plus grande fierté chez O2 c'est la nouvelle DSI et les équipes qui la forment. Quels sont les changements majeurs depuis 4 ans :

- **Une vision SI coconstruite** et partagée avec la DG, les métiers et toute la DSI : plan stratégique des systèmes d'information / Roadmap annuelle / Revue trimestriel de la roadmap (Tournée Métier).
- **La DSI est devenue un partenaire incontournable pour la transformation digitale**
 - Une Digital factory au sein de la DSI qui a délivré plusieurs grands projets dont la refonte de o2.fr et la digitalisation de la visite (cf. § 2.3).
 - Un Data-Lab qui vient de livrer la plateforme data qui met les données au centre de la stratégie de l'entreprise (cf. Figure 2).
- Nous sommes reconnus comme des experts dans la gestion de projet en mode agile. Toutes les équipes ont été formées et coachées pour la mise en place de la méthode Scrum (plusieurs certifiés PSM). Tous les projets avancent en mode agile.
- Une gestion efficace des problèmes (plusieurs certifiés ITIL) : **réduction de 40%+ des tickets**
- **Une DSI orientée utilisateur** :

- Un centre de service, baptisé Ariane, qui simplifie la relation avec les utilisateurs et qui repose sur une plateforme multicanale (Freshservices) qui remplace les tickets dans Odyssee. Cette plateforme est très appréciée par les utilisateurs : **95% de satisfait dont 51% TS** (source enquête de satisfaction 2020)
- Enquêtes de satisfaction (cf. extrait ci-dessous). Cette enquête nous permet d'orienter et de prioriser nos actions. Par exemple la première enquête nous a révélé un besoin pour le terrain : l'outil de planification. Qui a été refait depuis.

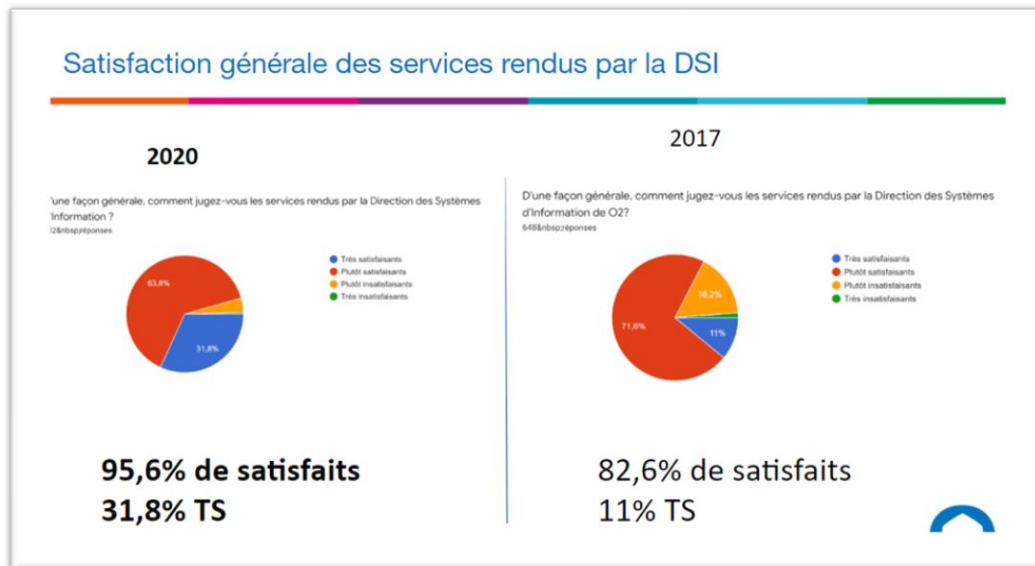


Figure 1 - Extrait de l'enquête de satisfaction de Fév. 2020 comparée à celle de 2017

- Le périmètre de la DSI est en train de s'élargir aux autres filiales du groupe.
- Filiale en Tunisie : Face à notre ambition grandissante (refonte de Odyssee, transformation digitale, Data...), j'ai créé début 2021 une filiale IT en Tunisie. Elle compte aujourd'hui 20 développeurs. Ils sont répartis dans de petites équipes existantes (au Mans) pour faciliter leurs intégrations. Ils contribuent depuis 1 an aux projets de transformation (web, data, mobile et maintenance de Odyssee).

2.2 PLATEFORMISATION DE ODYSSEE

J'ai réalisé une analyse de marché en 2017. Elle a démontré que les logiciels de gestion du métier du service à la personne n'étaient pas suffisamment matures pour gérer O2 et son volume d'activité. D'ailleurs, le marché est en train aujourd'hui de se consolider avec des rachats. Chez o2, nous avons fait le choix de conserver l'outil Odyssee, en cela qu'il apporte une vraie plus-value au groupe : les franchises paient l'outil.

C'est pourquoi, nous avons lancé la plateformisation d'Odyssee (transformation en architecture à base de micro-services APIsés) en redéveloppant les fonctions liées au métier, celles qui apportent un avantage concurrentiel et optant pour des progiciels en SaaS pour le reste. Le SaaS est plus pertinent, en particulier lorsqu'il intègre les avantages de la gestion de la dette en plus du time-to market. Par exemple la fonction recrutement est passée sur Digital Recruiters (SaaS). Le planning, qui comprend des spécificités liées à notre métier, a été redéveloppé.

Bilan à date de la transformation d'Odyssee

La transformation d’Odysée est complexe. A titre personnel, je découvre ce type de problématiques. Tout est spécifique au contexte O2. Nous avons donc adopté **une démarche empirique**. Nous avons avancé par petit pas. Au fil des livraisons, nous avons testé et mis à l’épreuve la nouvelle architecture et surtout, nous avons ajusté certains choix. Parmi lesquels :

- La stabilisation et l’amélioration fonctionnelle et technique d’Odysée étaient aussi importantes que la plateformesation, en attendant la refonte totale. D’où un projet dédié à la stabilisation.
- Nous avons opté pour un bus applicatif (Kafka) entre autres pour faire cohabiter les 2 systèmes : le Legacy et la plateforme micro-service (cf. Annexe – 1).
- Pour orchestrer et gérer les micro-services, nous avons d’abord choisi la stack Netflix (Eureka / Zuul). Nous avons dû le changer en cours de route. Finalement, nous avons adopté Consul / Traefik qui nous donnent satisfaction.

Aujourd’hui l’architecture cible et l’architecture de transition sont claires (cf. schéma ci-dessous). Le nouvel écosystème composé de Odysée, de la nouvelle architecture micro-services (Hercule) et d’un ensemble de solutions externes SaaS ou PaaS est opérationnel (cf. schéma ci-dessous).

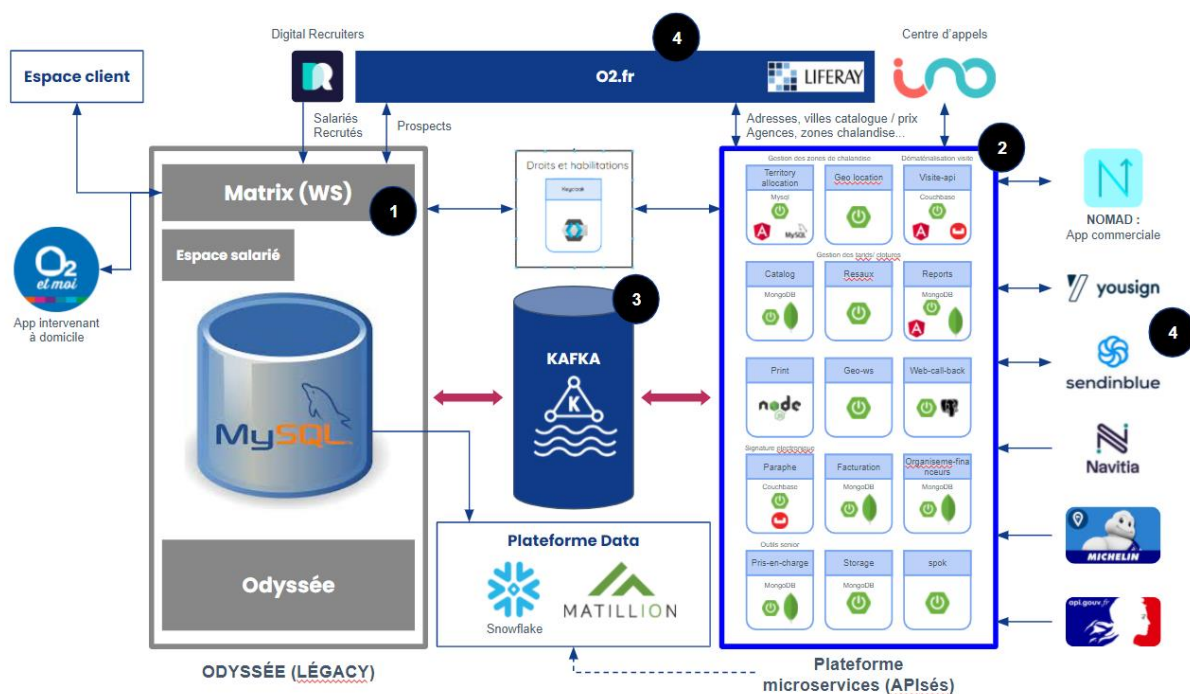


Figure 2 – cartographie nouvelle architecture applicative (simplifiée)

Les piliers de cette architecture sont (cf. Figure 2) :

- 1- Les Webservices Odysée (Matrix) : pour pouvoir échanger avec Odysée (Legacy).
- 2- Le nouveau socle micro-services (Hercule)
- 3- Bus applicatif (MSK – Kafka chez Amazon)
- 4- Plusieurs solutions externes (PaaS, SaaS) intégrées à notre écosystème : Digital Recruiters (recrutement), Yousign (signature électronique), La DXP Liferay (PaaS – o2.fr et portails clients et salariés)

Plusieurs produits ont été livrés. Ils nous ont permis d’éprouver la nouvelle architecture et d’ajuster certains concepts : le planning, la gestion de l’activité senior, la gestion des tarifs, la gestion de la visite. L’annexe – 1 est consacrée à la refonte de la visite dans la nouvelle architecture.

La conclusion du rapport de l'audit de Capza (investisseur), réalisé dans le cadre de leur participation à la récente levée de fond (65M€), résume bien la situation.

Conclusion

Lorsque l'on regarde la société OuiCare, on remarque bien deux phases de vie différentes : dans un premier temps, le développement "rapide", sans trop se préoccuper du lendemain, et qui a donc généré beaucoup de dette technique dans Odyssee et de l'autre, un soin particulier apporté aux outils, aux process, aux technologies et à l'architecture.

Ainsi donc, Hercule est ce qu'aurait dû être Odyssee si l'on avait pris soin de travailler sur la dette au cours de toutes ces années de développement, et aura sans doute vocation, à terme, de remplacer Odyssee.

Comme ce n'est pas pour demain, l'équipe a clairement mis en place en parallèle, un effort pour améliorer significativement Odyssee et le mettre quasiment à l'état de l'art lorsque cela était possible.

Frédéric Thomas - CTO as a Service - please@make-it.work - +33 6 17 29 13 86

8

Rapport d'audit - OuiCare

Dans tous les cas, l'approche assez pragmatique (et non pas dogmatique) de l'équipe est, à mon sens, un facteur clef de succès de cette évolution de Odyssee vers Hercule, évolution dont on pourra assez facilement piloter la vitesse si besoin.

Bref, s'il y a eu un sujet autour de la dette technique voilà quelques années, il est clairement maîtrisé à ce jour, et il y a un plan clair et pragmatique pour le faire disparaître à l'avenir.

2.3 LA TRANSFORMATION DIGITALE

2.3.1 Digitalisation des parcours et en particulier de la visite (self-service...) :

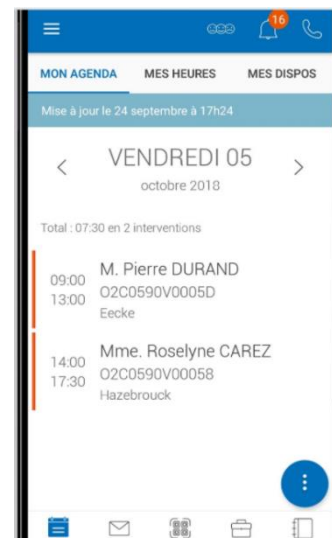
En parallèle avec (ou plutôt dans le cadre de) la plateformesation de Odyssee nous avons lancé un grand programme qui vise à améliorer le parcours et l'expérience de nos clients, de nos intervenants, de nos encadrants agence (un intervenant et/ou un encadrant d'agence satisfait = plusieurs clients satisfaits).

2.3.1.1 Parcours Intervenant à domicile :

L'idée était de proposer à l'intervenant à domicile une expérience digitale adaptée à son quotidien. Début 2019, nous avons déployé 14 000 smartphones et une application « O2 et moi », réalisée par la DSI.

L'intervenant y trouve principalement ses clients, leurs adresses (avec la possibilité de s'y rendre à partir de l'appli), la feuille de route (consignes particulières liées à la prestation), le planning, le scan etc.

L'intervenant scanne à l'aide de l'appli un QRcode à son arrivée chez le client et à son départ. Ces informations remontent en temps réel vers Odysée (back Office) via les Web Services : Matrix (cf. Figure 2 – n°1). Ce relevé de temps est important pour la facturation et la paie. Ce scan sert également à remonter des alertes pour les clients fragiles (personnes âgées ou enfant à chercher à l'école par exemple) : si le scan ne remonte pas au bout de 10 mn, une alerte est envoyée à l'agence.



Cette application a permis de supprimer la feuille de route papier et la sécurise. Elle est désormais intégrée à l'application.

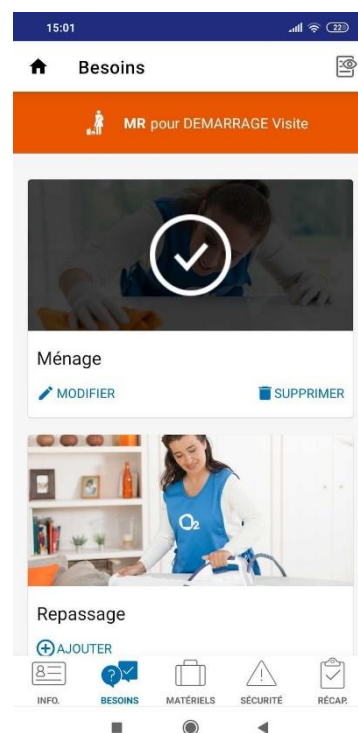
2.3.1.2 Parcours de l'encadrant agence et la dématérialisation de la visite :

Ce projet est détaillé dans l'annexe 1 – Digitalisation de la visite : enjeux, démarche, KPI...

Le métier du chargé de clientèle est principalement sur le terrain (Viste de prospect, revisite de client, tract, visite de prospecteur ou d'institutionnel). Néanmoins, il a besoin d'accéder au système d'information Odysée. Nous avons lancé plusieurs actions pour lui permettre d'interagir avec le back-office n'importe où, n'importe quand... Nous avons par exemple (quick Win) poussé ses RDV de visite, son annuaire clients et intervenants de Odysée vers son smartphone (agenda et contacts Google). **Mais le projet le plus impactant et qui a transformé son parcours est la digitalisation de la visite.**

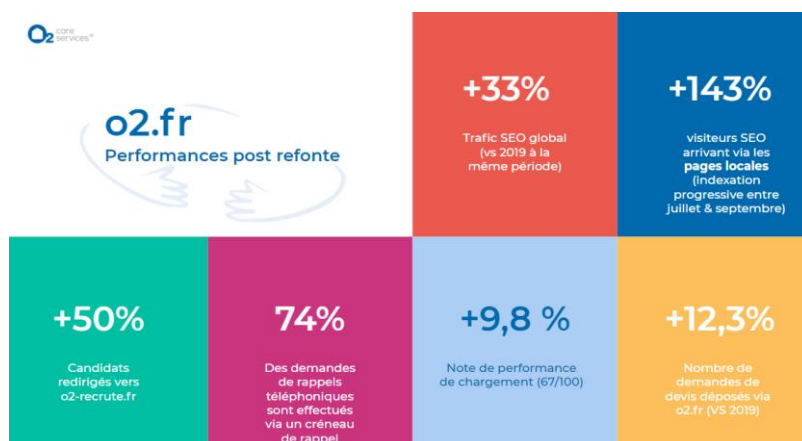
Concrètement, la Visite correspond au déplacement réalisé chez le client, par un Chargé de Clientèle (CC), dans le but de qualifier sa demande (Ménage-Repassage, Jardinage, Garde d'enfant, etc.), récolter les informations de contact, consignes et besoins du client afin de générer un devis, un contrat, et une Feuille de Route à destination du futur intervenant responsable de l'intervention. Toute la visite repose sur des formulaires papiers à remplir face au client. Après la visite, une ressaisie des données collectées dans Odysée est indispensable pour pouvoir mettre en place la première prestation. Cette tâche prend environ 1 heure par visite.

Nous avons donc développé un outil commercial simple et pratique (application mobile) pour aider chaque encadrant d'agence à collecter les informations et les besoins de son client pour lui proposer rapidement un devis personnalisé et mieux transformer. **C'est un outil qui renvoie une image de modernité et de professionnalisme à nos clients. C'est également un geste pour l'environnement avec la signature électronique.** Nous avons également saisi cette opportunité pour avancer dans la refonte de Odysée. Ainsi les fonctions visite et feuille de route dans Odysée sont maintenant dans la nouvelle architecture.



2.3.1.3 Le client / prospect : La refonte de o2.fr

La digitalisation et l'amélioration de l'expérience client a démarré par la refonte de o2.fr (premier canal d'acquisition de O2). Nous avons choisi une « Digital Experience Platform » (DXP) dans le Cloud pour transformer l'expérience de nos clients, optimiser le SEO, donner la main aux métiers pour gérer le site au quotidien, simplifier l'exploitation... Et surtout pour générer plus de business. La performance du site s'est nettement améliorée en quelques mois.



Pour en savoir plus sur ce projet cf. Annexe 2 – Refonte de o2.fr.

2.3.2 Collaboratif :

Les usages chez O2 ont changé depuis 4 ans. Je pense que **le changement le plus important qu'a connu l'entreprise est de découvrir le travail collaboratif à travers Google Workspace** (installée depuis fin 2017). L'information circule rapidement entre les collaborateurs d'une agence, entre les agences et le siège, dans les équipes projets. L'organisation de RDV est simplifiée par l'agenda partagée... Le plus dur pour ce projet a été le changement de culture (quitter la mentalité de propriétaire : Mon dossier, Mon fichier...). **Aujourd'hui la plateforme est plébiscitée par tous.** Et le confinement a fait basculer les derniers résistants. Maintenant tout le monde reconnaît que ce choix était nécessaire et une chance. L'intranet, mis en place en 2019, est également un espace interactif qui contribue à l'échange et à la circulation de l'information.

D'autres projets de dématérialisation ou simplification de processus ont été menés, avec succès. Par exemple, en 2019, un coffre-fort a été mis en place pour remplacer l'impression et l'envoi par courrier des 14000 bulletins de paie mensuels. Les notes de frais ont quitté la fiche papier pour migrer vers Concur en 2017. Ceci représente un avantage économique et écologique important.

2.3.3 Data : plateforme data dans le Cloud (Snowflake / Matillion ; Tableau Software)

La plateforme data, livrée en 2021 répond à plusieurs enjeux :

- Centraliser, uniformiser et sécuriser toutes les données de O2 ouis du groupe Oui Care
- Faire naître de nouveaux usages pour valoriser les données du groupe
- Créer plus de valeurs avec les données présentes au sein du groupe

Concrètement, en 2021 nous avons livré la nouvelle architecture data (agile, performante et sécurisée) et un référentiel de données qui répond aux besoins marketing (RCU, campagnes marketing) et de pilotage de l'entreprise (cockpit 360).

2.3.4 Le centre d'appels - vers une relation client omnicanal :

Nous avons mis en place une nouvelle solution qui sécurise le centre d'appels et améliore l'expérience de nos clients et nos téléconseillers. L'outil choisi : INO CX (solution Cloud), installé depuis fin 2020 donnent satisfaction aux téléconseillers : accès à l'outil n'importe où y compris d'un mobile, amélioration de la distribution des flux (appels entrants), mesure et pilotage de la performance...

3 LA GESTION DE LA CRISE

L'année 2020 était compliquée pour tout le monde. O2 a perdu plus de 70% de son chiffre d'affaires en avril 2020. Comment la DSI a contribué à la gestion de crise, au maintien de l'activité, au déploiement de nouveaux business etc. :

- **Anticiper la crise** : Plusieurs jours avant le confinement général, la DSI a activé une cellule de crise pour anticiper les besoins IT pour le maintien des activités critiques en télétravail. Nous avons réuni tous les managers du siège pour imaginer des scénarios et identifier les processus critiques à maintenir et les besoins IT qui en résultent. Le 17 mars toute l'informatique était opérationnelle pour tous en télétravail : 200 PC portables recyclés et déployés, accompagnement pour l'utilisation des PC personnels, distribution de VPN ou de 4G pour certains. 80 téléconseillers sont notamment passés en télétravail en moins de 2 jours avec un outil « On-Premise » hébergé au siège (le nouvel outil n'était pas encore déployé). Le centre d'appels a subi, au démarrage de la crise une augmentation de son activité (questions des intervenants ou des clients, annulation de prestations...)
- **Renforcer l'équipe Ariane** (centre de service / de contact de la DSI) pendant les 2 premières semaines pour assister les utilisateurs à distance.
- **Le digital au secours de la crise** : Clairement sans les plateformes collaboratives (Google Workspace, Intranet...) mises en place les 2 années précédentes, le télétravail, et la gestion de la crise auraient été très compliqués voire impossibles. **C'est donc la vision IT de fin 2017 qui prônait le Cloud et la circulation de l'information qui nous a sauvé en 2020.** La communication et l'échange d'information sont très importants pendant la crise.
 - Organe de pilotage de la crise : La visio et toute la plateforme Google était indispensable pour animer l'instance de pilotage de la crise et partager les derniers indicateurs ([exemple](#)).
 - Réunion d'information et de soutien aux franchises et aux collaborateurs. Ces réunions étaient indispensables pour préserver et soutenir nos managers et nos franchisés. A la DSI par exemple on faisait en temps normal 1 réunion d'équipe mensuelle autour de croissants, jus et café (Proj'Dej) où les chefs de projet partagent leurs expériences sur ce qu'ils font. Pendant la crise nous avons augmenté la fréquence de ces Proj'Dejs (sans café ni croissants 😊) : 2 à 4 fois par mois. Toutes ces réunions avaient besoin de la plateforme collaborative.
 - Nous avons également profité de la crise pour transférer certains documents (importants) du NAS vers Google Drive. **La crise devient ainsi une opportunité pour accélérer l'utilisation du Cloud.**
 - Pour renforcer l'utilisation de notre plateforme collaborative, nous avons profiter du confinement pour former / rappeler les usages. Ainsi, nous avons organisé 15 sessions de formation à distance : A la découverte de GSuite, Communiquer avec GSuite, Collaborer avec Drive. **300 personnes ont ainsi été formées pendant le confinement.**

- Comme tout le reste la gestion de projet était facilitée par les outils collaboratifs. Plusieurs projets SI et transformation digitale ont été livrés en 2020. En particulier la refonte de O2.fr (juin 2020), la dématérialisation de la visite (lot 1).
- Ci-contre un article de Google qui détaille l'usage de O2 de la Google Workspace pendant la crise : <https://workspace.google.com/customers/o2-care-services.html>
- La DSI a également contribué au développement des nouvelles activités : soutien scolaire, la Compagnie des Lavandières.... En effet, il fallait mettre en place leurs sites Internet, paramétrer / développer ces activités dans Odysée (back office), adapter l'application de l'intervenant...
- Pendant la crise l'équipe Data (DataLab) était très mobilisée pour réaliser toutes les demandes spécifiques liées à la situation et au pilotage de la crise.
- La livraison de nouveau site o2.fr en juin a contribué à sauver la rentrée (la rentrée dans ce secteur : du 15/08 au 30 septembre) compte tenu de l'amélioration des performances du site.
- Ci-contre un article dans CIO-Online sur notre gestion de la crise : <https://www.cio-online.com/actualites/lire-o2-12277.html>.

CONCLUSION

Le chemin n'a pas été simple. Entre défis humains de taille (changement de culture en particulier à la DSI) et défis techniques majeurs (il fallait transformer l'outil le plus critique tout en continuant à l'utiliser et l'améliorer), les obstacles furent nombreux. Malgré ces difficultés, nous avons entrepris une transformation digitale de grande ampleur : nous avons sécurisé la gestion de la crise, augmenté les performances de o2.fr et baissé de 40% le coût du référencement Google, économisé 130 arbres par an (+ 1M de feuilles : contrat, devis, feuille de route, bulletins de paie...), amélioré le taux de transformation des visites, économisé 100 000 heures aux chargés de clientèle et transformé leur métier... Mais ma plus grande fierté, c'est la métamorphose de la DSI et ses équipes. Sans elles rien n'était possible. Nous venons avec ces projets de mettre en place les fondations. Les grands socles sont là. Mais beaucoup reste à faire (data, self-service, Odysée, Cybersécurité...). En 2022 par exemple, nous lançons la refonte des espaces salarié et client et la réalisation d'une application client, orientés self-service. Le produit Nomad (dématérialisation de la visite client) continue à évoluer. En ce moment nous travaillons sur une version marque blanche : les autres filiales du groupe souhaitent l'avoir.

Enfin, je souhaite – avant de clore ce dossier - adresser mes remerciements aux membres du jury pour le temps passé à la lecture de mon dossier. Je remercie également Pierre Landry pour son soutien et son aide.