# Sylvie Guiganti, DSI de Mersen : « C'est un gros défi de lancer un projet core model sur 60 sites très différents et avec une équipe nouvelle »

**Aurélie Chandeze** , publié le 20 Septembre 2022

**Nommée DSI de Mersen en 2017, Sylvie Guiganti a mis en oeuvre un programme de refonte du système d'information du groupe, dénommé BuzIT. Un nouveau schéma directeur a été établi ainsi qu'une organisation refondue pour mener les chantiers actuels et à venir.**

Sylvie Guiganti, DSI du groupe Mersen (en arrière-plan, l'usine Mersen de Genevilliers) : « Les systèmes d'information font partie des éléments qui construisent le groupe de demain. »

**En introduction de cet entretien, pouvez-vous nous présenter le groupe Mersen, dont vous êtres DSI depuis maintenant cinq ans ?**

Mersen est un groupe industriel qui conçoit et fabrique des spécialités électriques pour la protection des équipements et des personnes (notamment des fusibles industriels) et la conversion de puissance, ainsi que des matériaux avancés (graphite, carbure de silicium, isolation à base de fibres de carbone) pour des secteurs high tech. Le groupe a 130 ans. Nous sommes présents dans 35 pays, avec près de 7000 employés et un chiffre d'affaires d'environ un milliard d'euros. Nos clients sont d'autres industriels, dans la production d'énergie solaire ou éolienne, le transport ferroviaire ou les véhicules électriques. À travers nos produits, nous contribuons à l'amélioration de leurs procédés et l'efficacité énergétique. Mersen a réalisé de nombreuses acquisitions, avec des systèmes d'information hérités de cette histoire.

**Vous avez rejoint Mersen en 2017. Quel était le contexte à ce moment-là ?**

À mon arrivée, la DSI était très décentralisée, avec quatre personnes au siège qui s'occupaient des infrastructures centrales et de la sécurité des systèmes d'information. Il existait plusieurs services IT qui reportaient aux directeurs financiers des deux grands pôles métier de Mersen (Electrical Power - EP et Advanced Materials - AM). La DSI groupe avait un lien fonctionnel avec ces services, mais restait très technique, sans vraiment prendre part aux projets business. De leur côté, les systèmes d'information étaient peu homogènes et répondaient à des besoins métiers très spécifiques. Un pôle s'appuyait sur un système ERP Oracle JD Edwards (JDE) d'une dizaine d'années, avec des technologies relativement standards, tandis que l'autre avait construit les systèmes de ses différents sites sur une version ancienne de JDE, sur AS/400.

Il était nécessaire de réfléchir à la standardisation de certains processus critiques et de construire un système d'information capable d'accompagner la stratégie du groupe, présentée par Luc Themelin, notre directeur général. L'enjeu était de remettre le système d'information au coeur des enjeux de l'entreprise, d'en faire un sujet pensé par le business et co-construit par l'IT et les experts métiers.

**Par quoi avez-vous commencé ?**

Ma première tâche a été de réaliser un audit sur différents sites représentatifs, pour ensuite proposer un schéma directeur qui structurait la transformation digitale du groupe. Cela s'appuyait sur une remise à plat de plus de 300 processus et sur la gouvernance du SI : pilotage de projets, suivi des incidents et des événements. Nous devions minimiser les demandes sur les systèmes en place, être en mesure d'arbitrer les demandes et les projets et préparer les bases pour la suite.

**Vous avez lancé ensuite un grand projet de transformation de tous les systèmes de gestion du groupe. Pouvez-vous nous retracer l'histoire de ce projet, ses objectifs et son déroulement ?**

Ce projet, que nous avons nommé BuzIT, rappelant le bourdonnement de l'abeille, a été lancé en septembre 2019. Il s'agissait d'un projet de refonte des systèmes de gestion, avec l'objectif de bâtir en trois ans un core model pour le groupe, co-construit par les métiers et l'IT, et ensuite de le déployer sur une soixantaine de sites majeurs entre 2022 et 2025. Chaque site conservera cependant une part de spécifique, notamment les interfaces avec les environnements industriels (OT). Nous avons évalué à 60% le tronc commun, avec également 10% de spécifique par pôle métier.

## SUIVRE TOUTE L'ACTUALITÉ

**Newsletter**

Recevez notre newsletter comme plus de 50 000 professionnels de l'IT!

JE M'ABONNE

Au centre de ce SI, nous avons opté pour l'ERP Oracle JD Edwards EntrepriseOne, qui couvre l'ensemble des processus : production, achats et ventes, finance, chaîne d'approvisionnement, transport et gestion des entrepôts. Autour de l'ERP, nous avons également choisi l'outil de reporting SAP BusinessObjects, un outil d'automatisation de la facturation fournisseur (Esker), le PLM d'Aras pour la gestion du cycle de vie des produits et un outil de barcoding. Les achats ont également mis en place un outil de gestion de la relation fournisseur (SRM). En parallèle, nous avons également déployé un MES (manufacturing execution system), Hydra de MPDV, afin d'outiller les opérateurs, un autre projet majeur baptisé Dome. C'était une première pour Mersen d'équiper les opérateurs de systèmes de pilotage de la production très performants.

En amont, il a fallu construire l'infrastructure qui allait porter l'ERP et les autres applications du groupe. Ce projet a été entamé en août 2020, avec un partenaire français, Cheops Technology. Nous avons voulu bâtir une infrastructure centralisée, s'appuyant sur un datacenter centralisé et des applications managées par notre partenaire Cela implique de déménager les salles informatiques locales, de généraliser les bonnes pratiques et de mettre à jour l'intégralité des systèmes. Nous souhaitions aussi offrir un service de support centralisé et accessible de partout, avec un seul service desk et centre de ticketing.

Pour le projet BuzIT, des experts métiers ont élaboré le modèle business et les processus durant près de huit mois, jusqu'à fin juin 2020. Pour la mise en oeuvre, une équipe de business process owners (BPO) a été créée, avec un directeur rattaché au DG, comme la DSI. C'était un gros défi partagé avec les métiers, que nous avons embarqués dans le projet dès le départ. En 2019, nous avions prévu un go live du pilote en juillet 2022. Nous avons tenu ce planning, malgré la crise du Covid-19 et le télétravail. Avec le recul, je pense que le télétravail a été une opportunité sur la phase de conception. Aujourd'hui, les équipes sont à nouveau sur site pour favoriser le support et les interactions entre domaines.

C'est un projet somme toute classique, mais même classique, il faut le réaliser. Cela reste un gros challenge de déployer un système avec des spécificités par site, mais une fois les deux pilotes déployés, nous aurons 75% de processus standards. Selon moi, c'est l'une des clefs du succès futur, qui va permettre d'accélérer les déploiements. Nous avons choisi de ne pas être au forfait sur ce projet stratégique avec un partenaire externe. Je le pilote avec une directrice de projets, ainsi qu'un directeur intégration. Nous avons construit une équipe interne et externe avec des consultants seniors et le support d'Inetum. À ce jour, nous n'avons pas de retard par rapport au planning ni de dérives au niveau de la qualité ou des budgets.

DR - Bruno Lévy

Sylvie Guiganti, DSI de Mersen : « Nous avons tenu le planning prévu pour la conception du core model, malgré la crise du Covid-19. »

**Pouvez-vous nous décrire les dispositifs de gouvernance et d'accompagnement au changement qui ont été mis en place sur BuzIT ?**

En termes de gouvernance, le projet est suivi toutes les six semaines environ par le comité exécutif du groupe et dans les comités de direction des pôles. Nous avons des structures d'arbitrage assez intéressantes : pour chaque site, nous regardons les écarts par rapport au core model, et nous décidons ensemble, avec les dirigeants et les business owners, ce que nous allons faire ou pas.

Nous avons fait beaucoup de communication autour de ce projet, avec une structure de communication très présente, qui veille à expliquer le projet en permanence aux organisations internes. Nous invitons régulièrement les différentes directions pour leur expliquer par exemple ce qui va changer sur la supply chain, leur présenter les processus et les outils cibles. Nous avons réalisé une cinquantaine de ces ateliers en trois ans. C'est un enjeu clef d'essayer d'embarquer tout le monde et d'expliquer autant que possible. Il ne faut pas hésiter à se remettre en question à tout moment. Par exemple, à l'issue du pilote, nous avons fait un retour d'expérience et nous avons construit un nouveau kit de déploiement et une méthodologie. Nous devons préparer l'avenir, la phase de déploiement industriel. Ce sont des outils à forte valeur ajoutée pour les clients internes, qui doivent être déployés assez vite.

C'était un gros défi de lancer un projet avec des sites à l'international de toutes tailles et très spécifiques et finalement une équipe SI en majorité très récente chez Mersen, mais je suis confiante. J'ai la chance d'avoir une équipe solide et dynamique, car le rythme est important et cela ne va pas s'arrêter avant quelques années. C'est aussi une équipe diversifiée, venant d'horizons industriels assez différents. Nous nous adaptons en permanence, c'est aussi cette variété de sujets qui fait l'intérêt de nos métiers IT.

**Pour mettre en oeuvre la refonte des SI, vous avez complètement repensé l'organisation IT, pour construire une vraie DSI groupe. Comment s'est passée la mise en place de l'organisation actuelle, alors même que démarrait en parallèle le projet BuzIT ?**

Nous avons en effet commencé par construire l'organisation IT. Nous avons eu deux étapes de recrutement : 2019 et 2022. D'abord, le recrutement du management puis des chefs de projets sur JDE, BO, etc. Nous avons monté sept équipes en interne avec Inetum. Nous avons embarqué les équipes historiques décentralisées, dont l'une, basée à Boston, continue à assurer le maintien en conditions opérationnelles du système en place. Nous les avons fait monter en compétences sur le système cible, et nous avons étoffé la DSI avec les expertises qui nous manquaient. Hormis l'équipe projet fonctionnel et développement, nous avons aussi une équipe infrastructure, une structure chargée de la qualité et de la sécurité du SI. En 2022, nous avons étoffé l'organisation en place, par exemple avec une structure dédiée à la gouvernance et les méthodes, afin de me relayer sur les méthodes de construction des outils de pilotage de projets ou la communication. Une telle structure me semblait clef pour accélérer et supporter les déploiements.

Nous avons lancé un deuxième processus de recrutement en vue de la phase de déploiement, afin de pouvoir mener en parallèle le run et le build. Nous avons déjà recruté une dizaine de personnes et nous avons la chance d'avoir des prestataires de très bon niveau, mais il nous manque encore quelques profils, dont un(e) administrateur(trice) Office 365. L'organisation actuelle est encore très récente.

**Que représente aujourd'hui la direction des systèmes d'information de Mersen ?**

La DSI s'est centralisée. Elle gère aujourd'hui les 98 implantations du groupe dans les 35 pays où Mersen est présent, avec une grande diversité de structures : certains sites sont des ateliers d'une quinzaine de personnes, tandis que d'autres comptent près de 1000 collaborateurs. Cela représente environ 5500 PC, 1200 iPhones et 800 serveurs, mais nous sommes en cours de rationalisation et d'externalisation de la partie infrastructure. Environ 100 employés travaillent au sein de la DSI, ainsi qu'une trentaine d'externes, soit près de 120 personnes sur l'IT.

**Votre DSI a la particularité d'être implantée sur un site industriel, l'usine historique de Gennevilliers. Pourquoi ce choix ?**

Notre directeur général, Luc Themelin, a voulu rénover les locaux de l'un de nos sites historiques, à Gennevilliers, pour les mettre à la disposition des équipes IT, avec une nouvelle organisation par domaine. L'enjeu était de casser les silos entre IT et métiers, en venant travailler dans cet espace pour construire les projets ensemble. Par exemple, nous avons un responsable IT pour le domaine achats, un business process owner et des key users. Les décisions et les travaux se partagent donc assez vite avec cette unicité de lieux et de temps.

**Quelles sont vos missions actuelles ?**

J'ai trois grandes missions en cours. La première est de réussir le déploiement de BuzIT. À terme, il y aura environ 4500 utilisateurs de la solution, dont 2000 à 2500 sur le core model, dans tous les pays sauf l'Amérique latine, à cause de particularités légales et fiscales qui sont difficilement traduisibles. Nous leur avons laissé la possibilité de mettre à niveau leur ERP local. Nous sommes convaincus que le système va beaucoup apporter, faciliter la transversalité dans les ateliers et les services. En parallèle, des équipes travaillent toujours sur le maintien en conditions opérationnelles des systèmes existants. La difficulté est de continuer à assurer un haut niveau de service sur ceux-ci, tout en évitant d'avoir des équipes qui travaillent uniquement sur les anciens systèmes et d'autres sur le nouveau.

Une autre mission porte sur l'infrastructure et les réseaux, nous sommes actuellement en train de déménager toutes nos salles locales. Enfin, je souhaite renforcer la gouvernance autour des projets, avec un processus d'arbitrage sur les demandes de nouveaux services, mais aussi assoir la mise en place de nouveaux processus au travers de nos outils ServiceNow.

**Sur plus long terme, quels enjeux vous semblent clefs ?**

Le sujet du cloud souverain est important pour nous. C'est pour cela que nous avons choisi de travailler avec Cheops Technology, il était important que le coeur de notre SI soit hébergé en Europe, même si nous sommes présents à l'échelle internationale. Nous sommes très attachés au fait de pouvoir garder certaines de nos données en Europe. A l'inverse, certaines données du groupe doivent pouvoir être administrées en local (US par exemple). Nous avons beaucoup d'applications SaaS dans des clouds américains, Salesforce ou Microsoft. Nous avons des données sensibles, comme tout groupe industriel, ce qui nécessite une catégorisation des données et des documents, des accès très surveillés, des pistes d'audit. La sécurité est omniprésente dans un projet comme BuzIT, à la fois au niveau des accès et des données.

Il faut aussi veiller à l'obsolescence de nos applications, avoir des plans solides avec des projets associés, se préoccuper du shadow IT. Certains outils peuvent sembler simples à utiliser pour les directions métiers, mais il peut y avoir des impacts majeurs pour l'entreprise, aussi nous ne validons pas les solutions développées en dehors de l'IT. C'est une veille permanente assurée par mes équipes.

Un autre sujet majeur est la réduction de notre empreinte environnementale. Plus de la moitié du chiffre d'affaires de Mersen est lié au développement durable. Même sur les projets de refonte du SI, qui sollicitent beaucoup les datacenters, même sur les nouveaux usages liés à la digitalisation des processus, la gestion électronique de documents ou encore Teams, il est important d'avoir en permanence cet enjeu en tête. Dans notre appel d'offres pour l'hébergement de notre ERP, il n'y avait pas beaucoup de candidats capables d'offrir un service managé sur nos applicatifs, co-piloté par nos équipes. Cheops Technology se distinguait par sa démarche RSE, innovante et sa sensibilisation à ces sujets. Les datacenters représenteront très probablement plus de 10 % de la consommation électrique mondiale d'ici quelques années, aussi ces aspects sont importants.

Les usages collectifs ont aussi un gros impact : smartphones, e-mails, stockage... Nos partenaires et nos équipes travaillent sur ces sujets, nous avons réduit le nombre de serveurs par trois grâce à lui. Nous voulons également profiter de BuzIT pour sensibiliser les utilisateurs aux bonnes pratiques de stockage. Certains d'entre eux gardent parfois des documents jusqu'à 30 ans : si sur quelques marchés c'est une obligation légale, la plupart des mails, des fichiers, des calculs n'ont pas besoin d'être conservés aussi longtemps. Nous allons lancer une opération de réduction des volumes stockés, et nous voulons essaimer et diffuser les bonnes pratiques à travers le projet, d'autant que les collaborateurs ont plutôt de l'appétence sur ces sujets. Nous avons besoin d'accompagner plus intensément nos utilisateurs sur ces sujets.

**Au cours de votre carrière, vous avez occupé des fonctions de direction IT dans des secteurs très différents, une expérience que vous mettez aujourd'hui à profit chez Mersen. Pouvez-vous nous décrire les grandes étapes de votre parcours ?**

J'ai passé 17 ans dans le secteur du luxe, chez Yves Saint Laurent, d'abord sur des postes d'assistance à maîtrise d'ouvrage sur des projets liés aux études marketing et de la collecte d'information ; puis j'ai été responsable de différents domaines IT, tels la finance, le marketing, les ventes ou les ressources humaines. Ensuite, j'ai piloté plusieurs projets CRM, SIRH, avant de basculer du côté de la maîtrise d'oeuvre et du développement. En 1999, le groupe Gucci/PPR a demandé un audit du système d'information et lancé un projet de refonte global, que j'ai dirigé côté IT. J'ai ensuite rejoint Lindt comme DSI France pendant 3 ans, afin de développer avec le groupe les offres applicatives et d'évangéliser les pratiques autour de l'ERP et de solutions techniques après quoi j'ai été DSI du groupe Senoble. Il s'agissait d'un contexte de refonte du système d'information, avec un fort enjeu de disponibilité du SI compte-tenu des marchés agro-alimentaires. Chez Senoble, j'ai ensuite effectué un projet de scission des systèmes d'information en 4 mois, lors d'une opération de cession, puis j'ai assuré le maintien en conditions opérationnelles auprès des nouveaux acquéreurs durant un an et demi. J'ai poursuivi dans le secteur agroalimentaire, en devenant DSI d'Eurial, la branche lait de la coopérative Agrial. Dans cette fonction j'ai mené des projets de refonte, ainsi que des projets d'infrastructure et d'infogérance, tout en accompagnant la digitalisation (sites Intranet, CRM, dématérialisation des factures...) Le fil rouge, c'est qu'il s'agissait d'entreprises où la culture IT était encore peu présente, mais qui avaient conscience que les systèmes d'information étaient au coeur de leurs enjeux, avec des besoins importants.

**Quels sont les aspects qui vous motivent et vous plaisent le plus dans votre fonction de DSI ?**

L'une des choses qui me motivent, c'est la diversité des sujets abordés sur une journée. Les projets d'envergure sont également passionnants à mener, aussi bien en termes de construction que de management ou de pilotage budgétaire. J'aime particulièrement les opérations très complexes, comme les bascules de datacenters ou les migrations de systèmes, c'est l'essence même du métier de DSI. Par ailleurs, dans une entreprise industrielle, internationale et disposant de moyens pour se doter d'un SI performant, c'est là qu'un DSI peut apporter le plus de valeur ajoutée. J'ai également la chance de travailler dans un groupe très diversifié en termes de cultures, de profils et de pays, dans lequel les nouveaux collaborateurs travaillent très rapidement avec leurs paris aux États-Unis, en Chine... C'est une vraie richesse.

L'un des défis est la gestion des clients internes, il faut trouver les bons leviers pour les embarquer, faire en sorte de leur être utile et de leur transmettre un système d'information capable d'accompagner le groupe dans les dix prochaines années. Mon rôle est de manager, de donner du sens et une vision. Les systèmes d'information font partie des éléments qui construisent le groupe de demain. Si le volet bâtisseur est intéressant, il faut également s'occuper du quotidien et assurer un service performant dans des coûts raisonnables. Le DSI est confronté à la complexité globale de ses systèmes d'information, mais il a des équipes avec lui. C'est important de s'appuyer sur des experts et managers confirmés.

**NEWSLETTER LMI**
Recevez notre newsletter comme plus de 50000 abonnés
Votre email
OK

## Commentaire

LEMONDE INFORMATIQUE

**Le site le plus consulté par les informaticiens en France**

LeMondeInformatique.fr est une marque de IT News Info, 1er groupe d'information et de services dédié aux professionnels de l'informatique en France.

**Suivez-nous sur les réseaux**

NOUS CONTACTER MENTIONS LÉGALES CHARTE DE CONFIDENTIALITÉ CONDITIONS GÉNÉRALES DE VENTE PARAMÈTRES DE GESTION DE LA CONFIDENTIALITÉ

Copyright © LeMondeInformatique.fr 1997-2022

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées sur ce site, faite sans l'autorisation de l'éditeur ou du webmaster du site LeMondeInformatique.fr est illicite et constitue une contrefaçon.