

ÉDITO

SOMMAIRE

Les managers IT doivent-ils être aux avant-postes de l'innovation dans les technologies de l'information ? La réponse ne va pas de soi. Quand un responsable doit déjà au quotidien faire fonctionner l'usine d'information de l'entreprise et bâtir un nouveau système d'information, lui reste-t-il de l'énergie pour assumer sa troisième fonction : consultant de la direction générale ? Il devrait alors montrer comment la technologie va faire émerger de nouveaux modèles économiques. Les managers IT agissent diversement dans ce cadre. Ils restent au final cependant les gardiens de la cohérence de l'entreprise numérique.

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Transformer l'innovation IT en avantage concurrentiel

p. 1 à 10

INTERNATIONAL

Jouer offensif quand on est Manager IT

p. 13

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

Eric Legale, directeur d'Issy Media : « Le processus d'innovation est très intuitif »

p. 15

HUMEUR

p. 18

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Transformer l'innovation IT en avantage concurrentiel

Tirer le meilleur parti des technologies de l'information afin de gagner un avantage concurrentiel suppose une organisation et des processus ad hoc. Illustration chez douze entreprises de premier plan où l'innovation se construit au quotidien.

Face à la compétition internationale, les entreprises doivent tirer le meilleur parti des nouvelles technologies de l'information. Comment s'y prendre ? Dans les grandes sociétés françaises, la réponse est de fluidifier les circuits de dialogue entre les responsables métiers, le marketing, la direction générale et les informaticiens. Il s'agit de faciliter l'émergence des idées neuves sans que les collaborateurs ne se sentent bloqués par la crainte de l'échec. Le tout est orchestré par des processus de validation et de développement associés à des dispositifs de veille, de laboratoire ou de showroom. L'innovation ne se décrète pas, elle se cultive.

Plusieurs modèles porteurs d'innovation

L'innovation en informatique pourra être portée par la DSI elle-même comme c'est le cas chez Total ou être menée de manière bicéphale, par l'IT et le marketing à l'instar de ce qui est déployé chez l'assureur Generali. Ou bien, elle pourra être cultivée par une direction de l'innovation comme à la Société Générale ou chez Groupama, ou enfin, éclore dans des entités chargées du développement comme à La Redoute, MMA, Natixis ou chez Pages Jaunes. Une forme d'organisation n'en exclut pas une autre. Des modèles hybrides existent. ▶

12 DÉCIDEURS TÉMOIGNENT

Erik Gendre-Ruel
Groupama

Richard Hababou
Société Générale

Pascal Thomas
Pages Jaunes

Olivier Laborde
Natixis

Patrick Hereng
Total

Xavier Boileau
Generali

Christophe Bardet
MMA

Marie-Noëlle Gibon
Docapost

Massimo Spada
Alstom

Claude Pierre
GDF Suez

Rexel
Olivier Baldassari

Frédéric Tapissier
TF1



On réalise
un simulateur
d'assurance
de la même
manière qu'un
simulateur de vol

Erik Gendre Ruel
Groupama

Les informaticiens sont alors sollicités au service des métiers. La DSI peut toutefois ne pas être dans la boucle au début, en particulier si ses procédures sont considérées comme trop lourdes ou si elle ne possède pas les compétences nécessaires. Mais elle sera mise au courant des nouveaux projets lorsqu'il s'agit de les brancher sur le système d'information de l'entreprise.

Groupama : une direction de l'innovation en titre

Chez Groupama, il existe une direction dédiée à l'innovation. Les équipes métiers régionales sont également particulièrement actives. La direction de l'innovation est en particulier à l'origine d'un projet de simulateur d'assurance visuel et interactif qui exploite la technologie de la table « Surface » de Microsoft.

L'idée est née de nombreuses observations sur le terrain. Erik Gendre-Ruel, directeur de l'innovation de Groupama, s'est rendu dans les agences voir le travail des commerciaux. Il a observé leur souffrance et celle des clients, ceux-ci ne comprenant que des choses simples comme le niveau de retraite qu'ils toucheront.

Afin de rénover ce dialogue, Erik Gendre-Ruel est allé voir Dassault Systèmes, éditeur de logiciel de création 3D, en 2008. L'éditeur ne comprenait pas qu'une compagnie d'assurances s'adresse à lui pour réaliser un logiciel de simulation. Mais, « *de même que l'on réalise un simulateur de vol, il s'agissait de virtualiser l'assurance, de parler d'événements de vie et non de chiffres* », explique-t-il. Erik Gendre-Ruel s'est aussi rendu dans les laboratoires pour débusquer de nouvelles technologies. En voyant la table Surface, il a eu l'étincelle. « *Ce concept permet de sortir de PowerPoint ou d'Excel pour entrer dans le monde de la simulation 3D* », affirme-t-il.

Le client manipule des personnages

La table Surface est un grand écran horizontal avec lequel l'utilisateur peut interagir par gestes. Ce qui facilite le dialogue entre le client et le commercial en agence. « *Le client raconte son histoire en manipulant des personnages tels que lui-même, sa femme ou ses enfants. Et par exemple, il attrape et pose sur la table une mallette qui lui demande sa date de naissance et son salaire* », décrit Erik Gendre-Ruel. Puis l'objet demande d'autres informations ayant une incidence sur la retraite telles que le nombre et l'âge des enfants ou l'existence d'un divorce éventuel. Il pose aussi des questions qui permettent aux clients de se projeter dans le futur comme un hobby durant la retraite, le désir de s'occuper de ses petits-enfants, ou d'anticiper la dépendance. ►

12 BONNES PRATIQUES POUR CULTIVER L'INNOVATION :

- ❶ **Favoriser le droit à l'erreur** car l'innovation est synonyme de risque, donc d'échec fréquent qu'il ne faut pas vivre comme une catastrophe.
- ❷ **Valoriser les collaborateurs** qui sont à l'initiative de projets innovants en leur donnant notamment la possibilité de les porter eux-mêmes.
- ❸ **Faire tomber les silos entre les différents métiers** et entre métiers et DSI, par exemple en les rassemblant régulièrement autour d'une table.
- ❹ **Rassembler métiers et IT** sur un même plateau, au moins pour les projets basés sur les nouvelles technologies.
- ❺ **Créer des concours et des événements internes** afin de susciter et récompenser les innovations.
- ❻ **Mixer une démarche « bottom up »**, qui génère plutôt une amélioration continue des processus, et une démarche « top down », plutôt synonyme de projets en rupture.
- ❼ **Favoriser** la prise de parole et les comportements collaboratifs.
- ❽ **Orienter le processus d'innovation** prenant en compte à la fois l'intérieur de l'entreprise et l'écoute de l'extérieur.
- ❾ **Ouvrir le système d'information** afin de le préparer à accueillir les innovations des métiers.
- ❿ **Concevoir l'innovation comme un processus formalisé** qui comprend des étapes qu'il faut finaliser avant de passer à la suivante, « *Steve Jobs, PDG d'Apple, n'intervient pas sur la chaîne de montage des iPhone* », il faut donc savoir boucler certaines étapes avec leurs responsables en amont avant de développer la suivante.
- ⓫ **Mettre en place des rôles** dans l'entreprise : les porteurs d'eau ou sherpas, le comité de sages, les innov'acteurs...
- ⓬ **Prévoir un show room** pour démontrer les innovations et accueillir des start-up, un laboratoire qui expérimente et un comité de veille.



Les commerciaux croyaient au projet, l'IT moins

Erik Gendre-Ruel
Groupama

En permanence, l'application réalise des simulations qui font apparaître graphiquement les incidences financières et le montant à investir pour maintenir son pouvoir d'achat. Et si ce maintien n'est pas possible, les nécessaires arbitrages et les choix de vie s'affichent. « *Le grand changement, c'est que l'on demande au client ce qu'il veut et qu'on lui dit ce qui est possible. Le fait de manipuler des personnages représentant des proches a un impact affectif très fort* », constate Erik Gendre-Ruel.

Ce genre de projet d'innovation est cependant difficile à imposer dans l'entreprise, l'idée n'apparaissant pas tout de suite sérieuse. Pour convaincre, la direction de l'innovation a d'abord monté une réunion regroupant les commerciaux de Groupama, Dassault Systèmes, des techniciens ergonomes et des sociologues. « *Les commerciaux se sont montrés enthousiastes mais les directions métiers et l'IT étaient plus difficiles à convaincre* », se souvient Erik Gendre-Ruel. D'autres actions ont donc été entreprises : conférences de direction sur les nouvelles technologies, des tests en agence, des démonstrations de la table Surface dans le show-room de Groupama et lors de congrès. Il faut souligner l'intérêt du show room qui simule une agence. Les fournisseurs, dont des start up, peuvent venir y faire la démonstration de leurs produits.

Un raccordement ultérieur au système d'information

Côté système d'information du groupe, afin d'éviter d'avoir besoin d'emblée d'une pleine adhésion de la DSI, la table Surface fonctionne encore en mode autonome. Une intégration avec le système d'information deviendra toutefois nécessaire. Cette application a été développée à partir de 2008 et elle est testée depuis 2009 dans deux agences. Un déploiement à plus grande échelle est prévu à partir de 2011 ou 2012.

Chez Groupama, l'innovation naît également dans les équipes régionales. On trouve ainsi une application iPhone particulièrement futée, créée en Rhône Alpes Auvergne et dont le « Buzz » positif est assuré par la direction de l'innovation. L'application donne un contrôle visuel de son temps d'attente sur l'écran de son smartphone avant d'avoir en ligne le bon opérateur du centre d'appels. On peut également transmettre sa localisation si on a besoin d'aide grâce au GPS de l'iPhone. Cette application mobile est disponible en pilote sur les 12 départements de la région Rhône Alpes Auvergne. Elle a été développée par la SSII SQLI et pilotée par l'équipe de la maîtrise d'œuvre des centres de contacts.

Société Générale : une direction de l'innovation créée il y a un an et demi

Autre entreprise où une direction de l'innovation a été mise en place indépendamment de la DSI : la Société Générale. Cette création date de seulement un an et demi. La direction de l'innovation fait partie de la direction des ressources au même titre que la DSI. « *L'innovation c'est un état d'esprit dans l'entreprise et l'affaire de tous. Il faut travailler avec l'informatique, les métiers, l'ensemble des composantes de l'entreprise et aussi avec l'extérieur. La direction de l'innovation doit faire cette synthèse-là* » exprime **Richard Hababou, directeur de l'innovation de la Société Générale**. La coopération avec la DSI peut alors prendre plusieurs visages. La DSI peut intervenir très tôt comme c'est le cas avec la création de mondes virtuels.

« *Nous pensons que les expériences immersives vont devoir pénétrer les entreprises. Pour la direction d'une banque de détail à l'étranger qui est très éclatée, nous voulons leur donner des outils collaboratifs qui mixent le virtuel et le réel afin qu'ils aient une expérience immersive lors des réunions. La DSI intervient notamment pour la sécurité. Et c'est un devoir de l'innovation de transformer la DSI afin de lui donner les compétences ad hoc* » poursuit-il. Dans un autre projet, ce sont les métiers qui ont lancé le paiement sur mobile pour les pays émergents après en avoir évalué le potentiel. « *La DSI est intervenue en aval pour valider le partenaire qui avait été retenu et puis nous avons travaillé avec les DSI locales pour les déploiements à l'étranger* » décrit Richard Hababou.

« *La direction de l'innovation ne fait pas de l'innovation produit qui est réalisée par le marketing, ni de l'ingénierie financière qui est prise en charge par les experts en mathématiques de la direction de la banque d'investissement. La direction de l'innovation a pour but de diffuser une culture de l'innovation* », martèle-t-il.

Cette volonté promeut une démarche du bas vers le haut, « bottom up », synonyme d'innovation participative. Tous les collaborateurs de la Société Générale peuvent apporter ►



La direction de l'innovation diffuse une culture de l'innovation

Richard Hababou
Société Générale

Pour en savoir plus



Retrouver l'intervention de
Richard Hababou
lors de la conférence
Innovation de CIO
sur **CIO Online**



leurs idées. Cette démarche prend la forme de challenges de l'innovation organisés dans les différentes directions ainsi qu'au niveau du groupe, avec une reconnaissance à ce niveau-là.

Une deuxième démarche baptisée « laboratoire » instaure une culture de l'expérimentation. Il s'agit de rassembler toutes les parties prenantes: le métier, la technologie, l'innovation dans un lieu commun autour d'un projet, et de travailler sur des projets pilotes, avec des processus d'itérations. Ces projets sont ensuite pris en charge par les métiers pour devenir de vrais projets.

Ce laboratoire doit aussi capter des innovations de rupture venant de l'extérieur et les adapter à l'entreprise. « *Car les innovations de rupture viennent en majorité de l'extérieur* », estime Richard Hababou. Un showroom va être ouvert. L'objectif est de démontrer les innovations aussi bien issues du laboratoire que des « innov'acteurs », ces collaborateurs de la Société Générale qui ont apporté des idées. Enfin, « *nous avons mis en place un observatoire de ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur, qui nous permet de nous comparer en permanence* », ajoute Richard Hababou et de conclure « *nous avons mis en place tout ce qui nous semble nécessaire pour que le terreau de l'innovation puisse grandir dans l'entreprise.* »

Pages Jaunes : de nouvelles manières de travailler

Face à une DSI souvent absorbée par le maintien en conditions opérationnelles des applicatifs et des systèmes stratégiques, la gestion de l'innovation informatique au sein de structures plus légères peut très bien fonctionner. C'est souvent la rencontre d'une innovation technique et d'un métier qui est le déclencheur d'une envie d'explorer de nouveaux territoires comme chez Pages Jaunes, Natixis ou La Redoute.

Chez Pages Jaunes, le spécialiste des services d'annuaires, le marketing a ainsi été à l'initiative d'un projet innovant, né d'une rencontre avec une société proposant une technologie permettant de modéliser une ville en 3D à partir de photos, à la façon de Street View de Google. « *Nous nous sommes demandés quel impact cette technologie pourrait avoir sur notre métier* », explique **Pascal Thomas, directeur marketing audiences chez Pages Jaunes.**

La décision a été prise de construire une plate-forme média électronique dans le cadre de la rénovation du modèle d'annuaires papier classique de l'éditeur. La plateforme s'intitule « *UrbanDive* » (Plongée dans la ville). Elle est basée sur ce modèle de représentation de la ville. Cette plate-forme a vocation à s'ouvrir à un écosystème d'éditeurs d'applications tierces, selon un modèle comparable à celui de Facebook, le célèbre réseau social. De telles applications pourront concerner l'immobilier afin de localiser des biens en vente ou de la publicité, ou réaliser des spots mettant en scène des objets, des produits ou des services en 3D. UrbanDive sera disponible depuis différents types de terminaux – le Web traditionnel, les tablettes et plus tard, les télévisions connectées.

L'usage du Cloud Public d'Amazon

La DSI de Pages Jaunes est délibérément absente de ce projet. « *Les méthodes de développement logiciel et la démarche d'hébergement étaient très différentes de celles de la DSI* », précise Pascal Thomas. La méthode agile Scrum a été mise en œuvre et une solution de Cloud public d'Amazon héberge l'ensemble de l'application et de ses données, soit 80 To d'informations. Les cycles de développement sont également très courts.

Pour Pascal Thomas, l'innovation doit être intégrée aux métiers plutôt qu'isolée dans une cellule. « *Une telle cellule assumerait tout le risque d'un échec qui deviendrait catastrophique. Il faut au contraire insuffler l'idée dans l'entreprise qu'échouer, ce n'est pas grave* », considère-t-il. Il ajoute que l'on ne peut pas couper durablement l'innovation du système d'information. Ce dernier devra forcément être mis à jour lorsqu'il faudra y déverser le chiffre d'affaires issu des nouveaux métiers de l'entreprise. « *L'architecture de ce système d'information doit évoluer pour intégrer les innovations métiers, ou alors il faut créer un système d'information parallèle pour les nouveaux métiers, ce qui est peut-être une solution* », conclut-il.

Il faut voir que le groupe Pages Jaunes cultive particulièrement l'innovation en ce qui concerne le Cloud Computing. En effet, sa filiale Pages Jaunes Marketing Services a également déployé une application stratégique dans le Cloud d'Amazon pour proposer du mailing commercial à des clients de type PME. C'est le DSI de cette entité, Marc Vallée qui a piloté l'usage du Cloud.

Autre entreprise où l'innovation se concrétise dans une petite équipe de développement: Natixis, un établissement financier de premier plan. **Olivier Laborde est responsable du** ►

“
Les méthodes
d'hébergement
sont différentes
de celles de la DSI

Pascal Thomas
Pages Jaunes

Pour en savoir plus



Retrouver l'intervention de
Pascal Thomas
lors de la conférence
Innovation de CIO
sur **CIO Online**





Nous expérimentons. Il faut avoir le droit à l'erreur

Olivier Laborde
Natixis

département marketing et innovation. Il a monté une cellule innovation, il y a deux ans, menée par le business. Il vient ainsi de piloter le développement d'une application sur l'iPad, la tablette tactile d'Apple qui fait son entrée dans les entreprises. L'application est destinée aux ingénieurs commerciaux de la banque pour la vente de produits de « *Cash management* » aux trésoriers d'entreprise. Les commerciaux pourront utiliser cette tablette afin de présenter leurs offres, prendre des rendez-vous, rédiger des notes, gérer les documents et les transmettre. La solution est actuellement en phase de test. Elle a été développée par la SSII Sogeti.

« Il y a un an et demi, une démarche similaire avait été initiée pour une application sur iPhone et sur BlackBerry destinée à gérer les alertes et à assurer le reporting des flux de trésorerie », expose Olivier Laborde. Il ajoute : « mais sur ces terminaux, la petite taille de l'écran ne donnait pas la possibilité de créer des services à destination de nos clients. C'est pourquoi nous nous sommes tournés vers des tablettes iPad ». En s'équipant de ces terminaux tactiles, l'établissement bancaire souhaite créer un univers qui revisite la relation client. La tablette est partagée, placée entre les commerciaux et leurs clients, favorisant l'interaction.

La démarche de développement s'est déroulée en trois étapes. A partir d'éléments graphiques, une équipe a imaginé un mode de navigation intuitif pour les utilisateurs. L'application a ensuite été conçue avec un système de navigation en cohérence avec l'univers graphique de Natixis. Enfin, Sogeti a créé et intégré l'ensemble des composants logiciels (chargement, manipulation, affichage, annotations partagées...).

Un projet de 40 000 à 60 000 €

Lorsque la phase de test sera achevée avec les trois iPad du projet pilote, les trente commerciaux qui interviennent au sein du département Cash management devraient bénéficier de ces outils. Le coût du projet est pour l'instant évalué entre 40 000 et 60 000 €. « Nous expérimentons, il faut avoir le droit à l'erreur » revendique Olivier Laborde en ce qui concerne le processus d'innovation.

Dernier exemple où l'innovation est née dans une petite équipe et où la DSI n'a été tenue au courant que lorsque le nouvel outil a été prêt : La Redoute et l'application mobile « *Pix & Find* » de reconnaissance visuelle de ses produits. L'application permet en photographiant un produit avec son iPhone, d'accéder à l'information associée et de le commander. Le produit est identifié automatiquement soit sur le catalogue papier soit sur le site web, sans qu'il y ait besoin de rajouter une étiquette ni un code barre spécifique.

L'idée est née en juin 2010, lorsque l'équipe projet de La Redoute a rencontré la société LTU technologies. LTU a été fondé par des chercheurs du MIT, d'Oxford et de l'INRIA, et fournit des technologies de reconnaissance et de recherche visuelle multimédia. A La Redoute, 25 000 produits sont référencés et reconnus. La DSI n'a été tenue au courant que lorsqu'il est devenu nécessaire d'ouvrir son système d'information aux flux d'informations avec LTU qui héberge le logiciel de reconnaissance visuelle. La technologie de LTU est venue compléter l'application de vente en ligne sur mobile, de m-commerce, qui existait déjà à La Redoute.

Une cellule innovation issue de la DSI chez le groupe Total

La DSI peut aussi être la cheville ouvrière de l'innovation. C'est le cas chez Total. Nommé DSI du groupe en 2006, Patrick Hereng a vite acquis la conviction qu'il fallait confier l'innovation ►

LE GRAND CHAMBOULEMENT DE LA TÉLÉVISION IMPACTE LA DSI DE TF1

Chez TF1, le processus d'innovation est coordonné par une entité baptisée « *Direction des réseaux, de l'innovation et des nouvelles technologies.* » Au sein de cette entité, **Frédéric Tapissier est responsable études et développements.** Il a récemment coordonné le lancement de la TNT HD et il travaille aujourd'hui sur la 3D et la TV connectée. « *L'innovation ne se décrète pas. Il faut anticiper les évolutions technologiques et voir quand elles vont devenir un sujet pour le grand public, puis proposer sa propre vision* », considère-t-il. De même, l'innovation ne peut être accaparée par un seul service. « *Les projets basés sur des technologies émergentes sont montés très en amont avec plusieurs métiers tels que la publicité, la direction de la stratégie, la direction technique ou la production des programmes. Il faut*

faire en sorte qu'il y ait une convergence d'intérêts, ce qui n'est pas toujours évident », détaille-t-il. Par exemple, pour le « *On Demand* », les différents métiers ne sont pas tous aussi motivés. Il y a parfois des intérêts opposés et des arbitrages à faire. Pour une innovation comme la télévision connectée (sous entendu « connectée à internet »), l'intégration avec le système d'information représente un volet important. Il faut mettre en place de nouveaux workflows qui permettent d'intégrer tous les nouveaux supports : Web, tablettes de type iPad, smartphones. « *Il faut en outre des systèmes de traitement capables de gérer des flux vidéo de plusieurs formats, même si la volonté est dans le même temps de converger vers un format standard* », termine Frédéric Tapissier. ■



La cellule innovation doit savoir mettre en œuvre les technologies

Patrick Hereng
Total

Pour en savoir plus



Retrouver l'intervention de
Patrick Hereng
lors de la conférence
Innovation de CIO
sur **CIO Online**



IT à une cellule indépendante rattachée à la DSI. « Il fallait des profils un peu différents et c'est pour cela que cette cellule innovation a été créée » décrit **Patrick Hereng, DSI du groupe Total**.

Jusqu'alors, la DSI ne s'en était pas réellement préoccupée car elle menait de grands chantiers de convergence des systèmes d'information. « Il n'existe pas chez Total de cellule globale dédiée à l'innovation au sens large. C'est pourquoi la cellule innovation IT essaie de jouer ce rôle en faisant tomber les silos entre métiers et avec l'IT », précise Dominique Lefebvre, chef de la cellule innovation de Total.

Cette entité recherche des technologies informatiques porteuses d'une valeur ajoutée pour les métiers, identifie des prestataires puis passe le relais à des équipes projets prises en charge par la DSI locale concernée, chez laquelle elle délègue toutefois un chef de projet. « La cellule innovation doit aller jusqu'à la mise en œuvre des technologies car il serait délicat de conseiller sans agir », précise en effet Patrick Hereng.

En amont, cette cellule organise des séances de créativité rassemblant autour d'un sujet des gens de l'IT et les métiers. « Quand on apporte une innovation intelligente, il y a une réelle écoute côté métiers mais il faut réussir à gagner à la fois leur confiance et celle de la DSI locale », poursuit Patrick Hereng. Dans le même temps, certaines DSI du groupe ont leur propre structure innovation tandis que des innovations viennent aussi des métiers ou du terrain.

La simulation immersive permet de former les opérateurs des plateformes

Parmi les innovations les plus marquantes dont cette cellule est à l'origine figure une application de simulation immersive - expression préférée à celle de « *serious game*. » Total a modélisé de façon très réaliste un environnement industriel de production de 20 000 m² sur plusieurs étages, pour la branche exploration et production. « Cette application correspond à un réel problème de formation des futurs utilisateurs d'une plateforme par rapport à la sécurité industrielle. Elle complète les formations traditionnelles en permettant d'imaginer des scénarios difficiles à reproduire en réel, comme le feu dans une unité de production », précise Patrick Hereng.

Autre projet clé : l'usage du RFID afin d'étiqueter les bouteilles de gaz et optimiser la chaîne d'approvisionnement de ces bouteilles. Ce projet est né d'une séance de créativité suivie d'une longue période de maturation. Après avoir convaincu et accompagné le métier, la cellule innovation aurait dû passer le relais à une équipe projet mais, étant la seule à posséder des compétences en RFID, elle a pris en charge le projet de bout en bout. Et aujourd'hui, plus de quinze applications RFID sont en production.

Cette cellule a également travaillé sur les réseaux sociaux. Il y a la communauté Twice qui cible les collaboratrices du groupe et Welcome qui vise à aider dans leurs démarches les employés arrivant de l'étranger. Il faut noter que pour le premier, il existait une communauté avec une vraie motivation qui demandait un outil et la DRH s'est adressée à la cellule innovation qui connaissait ce sujet. Quant au second, le démarrage aura été plus difficile et la consolidation commence à se réaliser car la DRH vient de désigner un animateur.

Generali : une direction de l'innovation bicéphale, à la fois IT et marketing

Chez l'assureur Generali, l'innovation part à la fois du marketing et de l'IT. Cette démarche est née d'un double constat. « Un processus d'innovation géré seulement à partir de l'IT aboutit souvent à des projets gadgets qui n'ont pas de sens pour les clients et dont le ROI n'est pas clair. De son côté, le marketing est axé sur les besoins clients et l'évolution comportementale mais il aboutit souvent à des projets qui ne sont techniquement pas réalisables, comme la téléportation », explique **Xavier Boileau, directeur des études à la DSI et directeur de l'entité architecture et innovation**, qui fait partie de la DSI.

Afin de formaliser la démarche d'innovation, un processus baptisé « Generali Innovation » a été créé il y a un an. Géré à la fois par la DSI et la direction marketing, il se veut participatif et ouvert. « Grâce à ce processus, on aide les organisations à transformer des idées des personnes innovantes dans les directions métiers en projets possibles et à les présenter à leur direction générale », précise Xavier Boileau qui, dans ce contexte, est responsable de la Generali Initiative, côté IT. Il existe également un responsable côté marketing. Les projets possibles sont ensuite repris par les métiers pour être transformés en projets réels. ►



L'IT seul crée des projets gadgets, le marketing seul crée des projets irréalisables

Xavier Boileau
Generali



Il faut favoriser le droit à l'erreur et le collaboratif

Xavier Boileau
Generali

Créer les conditions pour que l'innovation existe

Il s'agit de créer une culture de l'innovation plutôt que de se contenter de porter des projets. « Car l'innovation ne se décrète pas, il faut créer les conditions pour qu'elle existe en favorisant la prise de parole, le droit à l'erreur et les comportements collaboratifs. Les porteurs d'innovation, qu'on appelle les explorateurs, présentent eux-mêmes leurs projets, un peu à l'instar de ce qui se passe pour un projet comme Wikipedia. Ils bénéficient ainsi d'une reconnaissance de leurs pairs », ajoute Xavier Boileau. Des sherpas aident à ce que l'innovation existe, Xavier Boileau en est un, tout comme sa collègue du côté du marketing. Un cercle de l'innovation, sorte de comité des sages, filtre les idées. « Nous avons ainsi défini tout un vocabulaire » constate Xavier Boileau.

Generali Innovation se traduit par une démarche du haut vers le bas (« top down ») en plusieurs étapes. Chaque année, il y a la définition avec la direction générale d'une ou deux zones du territoire d'innovation pour essayer de faire émerger certains sujets. En 2010, ce fut la mobilité et la responsabilité sociétale et environnementale. Puis, il y a la recherche de volontaires dans l'entreprise, l'organisation de conférences de type retours d'expériences extérieurs à l'entreprise, des sessions de créativité et finalement, la création de maquettes.

Une mini start-up interne

« Pour chaque concept, on crée une sorte de mini start-up interne appuyée par un petit groupe créé côté marketing et un autre côté DSI. Ces groupes ont pour mission de valider les choix techniques, de préciser les coûts et d'aider à faire émerger le projet », explique Xavier Boileau. Generali Innovation s'articule autour du cercle de l'innovation, un groupe de quatorze personnes issues de toutes les directions majeures, qui se réunit toutes les six à huit semaines. Ce cercle filtre les idées et réoriente certaines d'entre elles sur des sujets plus porteurs pour la société. Mais il ne les finance pas. En final, le chef de projet sera forcément dans une direction métier. Avec ce processus, il s'agit seulement d'aider les métiers et l'IT à prendre les risques inhérents à l'innovation.

Cette démarche « top down » aboutit plutôt à des projets en rupture. Une seconde approche, « bottom up », baptisée « Generali Initiative », vise plutôt à améliorer des processus en résolvant des problèmes de façon innovante. Cette approche est orientée sur la veille interne, et elle cherche à susciter l'émergence d'idées et de projets de la part de collaborateurs – plutôt des cadres. « Generali Initiative » s'appuie sur un réseau social interne sur lequel tout le monde peut proposer des idées.

D'autres initiatives viennent compléter ce dispositif. Un show-room baptisé Innovation Lab permet de montrer des innovations à l'ensemble des métiers. Par exemple, l'épargne patrimoniale avait développé une application iPhone que la direction de l'indemnisation a ensuite souhaité décliner pour son métier.

Pour en savoir plus



Retrouver l'intervention de
Xavier Boileau
lors de la conférence
Innovation de CIO
sur **CIO Online**



QUELS PROFILS DANS UNE CELLULE INNOVATION ?

« Dans le département innovation de la DSI de Total, le profil des intervenants est plutôt celui de gens curieux » décrit Patrick Hereng, DSI du groupe Total. A la base, ce sont plutôt des informaticiens aujourd'hui. Ceci dit, « il faut surtout qu'ils soient ouverts sur le monde. Qu'ils aient envie de chercher et de bâtir, car c'est plus un état d'esprit qu'une formation initiale » ajoute-t-il. L'équipe chez Total emploie une dizaine de personnes. A la Société Générale, la récente direction de l'innovation réunit une quinzaine de personnes. « Parler de profil, c'est forcément réducteur. C'est vrai que c'est un état d'esprit, il faut être curieux, ouvert vers l'extérieur, savoir se remettre en question. Aujourd'hui, nous avons un mélange, marketing, ingénieurs, des gens du métier, des gens de la technologie. On essaie de mettre en place une direction de l'innovation qui représente ce que l'on veut faire au niveau de l'entreprise. On ne peut pas imaginer que l'on dise que l'on veut faire travailler tout le monde ensemble et qu'il n'y ait qu'un seul type de profil à la direction de l'innovation » constate Richard Hababou, directeur de l'innovation de la Société Générale. Il ajoute : « Au-delà, cela va encore s'ouvrir, il y a une dimension sociologique qu'il faut

intégrer. Elle n'est pas encore complètement prise en compte par des profils à l'intérieur de la direction, mais on va faire appel à des ethnologues, à des sociologues, à des designers, à d'autres personnes qui nous amènent une autre vision moins centrée sur l'entreprise mais plus centrée sur les consommateurs et la société afin de considérer les transformations de cette société et y répondre. » Ces intervenants ne sont donc pas actuellement intégrés dans la direction de l'innovation, mais la direction prend conseil auprès d'eux. « Il faut absolument ajouter en termes de profils, outre la curiosité, cette dimension humaine, sociologue, ethnologue, et nous faisons appel à d'autres personnes qui ne sont pas dans la DSI ni dans le marketing » pense aussi Xavier Boileau, directeur des études à la DSI et directeur de l'entité architecture et innovation. « Par exemple, nous faisons appel à des cartoonists, car on arrive à faire passer beaucoup d'idées dans des BD. Dans la manière dont on matérialise les projets d'innovation, on fait appel à des compétences qui ne sont pas 'core business' par rapport à ce que l'on trouve habituellement dans la DSI ou dans le marketing », termine-t-il. ■



Il faut réinventer la collaboration entre l'informatique et les métiers

Christophe Bardet
MMA

Pour en savoir plus



Retrouver l'intervention de
Christophe Bardet
lors de la conférence
Innovation de CIO
sur **CIO Online**



L'innovation est un processus décrit en termes de participants et d'étapes

Marie-Noëlle Gibon
Docapost

D'autre part, une structure baptisée « Studio Clients » est dédiée à la veille technologique orientée client. Elle permet au marketing de tester de nouveaux concepts sur des panels de clients internes et externes. Parmi les récentes innovations liées à l'IT figure par exemple un stylo optique qui mémorise ce qu'on écrit sur une feuille de papier et génère un fichier PDF en y associant des informations d'horodatage et l'identifiant unique du stylo utilisé. Cette technologie est utilisée pour dématérialiser une partie de la souscription d'un contrat d'assurance.

MMA : la technologie ne doit pas être une contrainte

Chez un autre assureur, MMA, le processus d'innovation est fortement porté par le marketing mais il se mûrit à une échelle plus large. « *La direction générale considère que l'innovation est stratégique voire vitale car MMA n'étant pas l'assureur le moins cher, il se doit de proposer de la valeur ajoutée* », explique **Christophe Bardet, directeur central marketing et développement de MMA**.

Le processus d'innovation se veut transverse. Le marketing travaille ainsi en synergie avec la direction technique ou la DSI. « *Les nouvelles technologies nécessitent de réinventer la collaboration entre l'informatique et les métiers, en passant d'itérations à cycles longs à des cycles bien plus courts* », ajoute Christophe Bardet. Il s'agit alors de multiplier les expérimentations et de réaliser en permanence des allers-retours avec la DSI. « *Les itérations deviennent permanentes à un point tel que l'on va peut-être faire travailler les gens du marketing et de la DSI dans la même salle, au moins sur internet et les nouvelles technologies* », envisage Christophe Bardet.

Echec technologique du boîtier M2M

Pour autant, la technologie ne doit pas être un gadget. Elle doit répondre à un vrai besoin et rester cohérente avec le métier d'assureur de MMA, qui consiste à offrir de la tranquillité et de la sécurisation. Ainsi, l'une des deux principales innovations mises en avant en 2010 a finalement fait l'impasse sur une technologie IT alors que celle-ci semblait couler de source. Il s'agit du « *pay as you drive* ».

Depuis déjà 20 ans, MMA propose une assurance au kilomètre parcouru basée sur des grands forfaits kilométriques. L'assureur a voulu affiner le concept en permettant un remboursement au kilomètre près. Dans cette optique, un boîtier bourré de technologie a été testé. Ce boîtier devait fonctionner en mode M2M (machine à machine), en transmettant des informations de kilométrage par le réseau GSM et embarquant une puce de localisation GPS. Or, lors de l'expérimentation, ce boîtier tombait souvent en panne et il aurait coûté très cher. A cela s'ajoutaient des difficultés avec la Cnil sur la confidentialité des données et des réticences de clients estimant être surveillés.

« Nous avons finalement décidé de garder le bénéfice de l'innovation, sans la technologie. Car celle-ci doit être service de l'innovation mais ne doit pas devenir une contrainte », raconte Christophe Bardet. Pour ce faire, MMA a adopté un mode déclaratif au kilomètre près, avec un remboursement et un processus fluidifié grâce à Internet et aux mobiles. « *Pour autant, je ne suis pas contre la technologie, bien au contraire, si elle sert mon métier* », précise Christophe Bardet. D'ailleurs, la seconde grande innovation développée en 2010, le coffre-fort électronique, repose bien sur la technologie même si l'idée est venue du marketing. « *Sur ces nouvelles technologies, l'itération est permanente, comme le besoin de se challenger de façon croisée entre le marketing et l'IT. L'informatique a apporté des idées qui ont enrichi le concept* » précise Christophe Bardet.

Ce coffre-fort est un espace de stockage qui permet de mettre à l'abri toutes sortes de documents à ne pas perdre, par exemple en cas d'incendie - photos, documents administratifs, preuves d'achats. « *De tels services existent déjà mais le nôtre est gratuit, illimité, décliné sous forme mobile et surtout très intégré aux autres services* », ajoute Christophe Bardet. Plus tard, ce service pourrait en outre permettre d'apporter des garanties d'assurances supplémentaires, si les objets concernés ont fait l'objet d'une description dans ce coffre-fort.

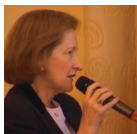
Docapost : l'innovation est un processus à part entière

Au vu des multiples témoignages recueillis, on constate que l'innovation est un vrai processus que l'on peut formaliser. C'est ce que décrit **Marie-Noëlle Gibon, directeur de l'innovation,** ►

IT & business développement de Docapost, la filiale de La Poste chargée de réfléchir aux nouveaux métiers de l'opérateur, dans un monde hybride où le papier et l'électronique vont cohabiter pendant encore pas mal de temps.

La Poste a créé deux types de cellules dédiées à l'innovation. Une première cellule transverse est positionnée au niveau du groupe. Elle est extérieure à la DSI, il s'agit de la direction de l'innovation et du développement des e-services innovants (DIDES). Son rôle : initier, stimuler et coordonner l'innovation de services auprès des différents métiers du groupe : banque, courrier, colis, bureaux de Poste. Née en 1998, son cycle de projet est de l'ordre de 24 à 36 mois.

Pour en savoir plus



Retrouver l'intervention de
Marie-Noëlle Gibon
lors de la conférence
Innovation de CIO
sur **CIO Online**



Les PME innovantes dans la boucle

Une seconde structure existe dans chaque métier. « *Parallèlement, dans chaque métier on a créé une direction de l'innovation, également hors de la DSI, qui collabore avec la DIDES mais adopte un cycle projet de 18 mois* », explique Marie-Noëlle Gibon. Docapost est dédié au développement des nouveaux services autour de solutions sécurisées de traitement des flux documentaires partiellement ou totalement dématérialisés, dans le domaine de la gestion de la relation client et du courrier de gestion. La cellule innovation de Docapost travaille avec toutes les entités impliquées dans les projets d'innovation, c'est-à-dire les clients, le marketing, le système d'information, les business units, et avec des PME innovantes au travers du Pacte PME ou d'Oseo, les pôles de compétitivité et les fondations.

« Chez Docapost, l'innovation est considérée comme un processus à part entière. Il a donc été décrit en termes d'activités et de personnes pour les conduire », détaille Marie-Noëlle Gibon. La première étape n'est autre que la veille. Les idées naissent alors des projets en cours, d'une réflexion avec les grands clients ou encore de PME ayant développé des solutions ou des briques technologiques. Les étapes suivantes concernent la conception, les études de marché et la qualification, l'élaboration du business plan, les prototypes, le support marketing, la mise en œuvre avec le premier prospect et le transfert aux métiers. L'idée est alors de développer des services innovants et pas forcément d'utiliser des technologies innovantes. « *Nous proposons l'usage du sans contact, le NFC, or les premières publications sur le NFC datent de 1996* » relève Marie-Noëlle Gibon.

Cette démarche a permis l'émergence de plusieurs innovations comme la contractualisation en ligne multi-canal, c'est le service Contralia, qui implique une dématérialisation du contrat et des pièces justificatives. Autre exemple : le projet de carte d'étudiant dématérialisée sur des téléphones NFC, dans le cadre de la participation de Docapost au consortium Future Campus de la ville de Nice. Quant au projet Confiance, c'est une plate-forme de « tiers de confiance » dans le secteur des services à la personne. Il vise à récupérer les informations du passage des différents prestataires chez ces personnes, les données étant transmises par les téléphones NFC dont ils sont équipés. Il s'agit d'une sorte de « pointeuse » électronique afin de s'assurer que les services ont bien été fournis. Les organismes qui financent ces services peuvent ensuite facturer et rémunérer les différents acteurs.

Alstom : la DSI adopte une approche de co-sourcing

Lorsque la DSI n'est pas centrale dans le métier de l'entreprise, elle peut innover toutefois dans la conception de son propre métier. Les occasions ne manquent pas à l'heure du SaaS et de l'externalisation à tout crin. C'est le cas chez Alstom. Chez Alstom, l'IT est une fonction de support. « *Contrairement aux métiers comme la banque ou les télécoms, l'IT n'est pas stratégique pour le business* », explique **Massimo Spada, DSI d'Alstom**.

La DSI innove dans sa façon de délivrer les applications et les services d'infrastructure. « *Par exemple, nous mettons en œuvre une approche de co-sourcing mixant nearshore, off-shore et centres de services. Il s'agit de réduire à seulement deux partenaires la centaine de fournisseurs qui gère aujourd'hui les applications* », précise Massimo Spada. L'innovation se situe dans la forme du contrat, puisqu'il rend les deux parties solidaires sur les résultats. L'objectif est à la fois d'améliorer la productivité des équipes et la capacité à délivrer des solutions et des services aux clients internes.

Parallèlement, la DSI innove également en recourant au Cloud privé géré par un prestataire, en l'occurrence Microsoft. « *Il s'agit d'une initiative commune à la DSI et à la DRH, qui souhaitait améliorer la collaboration entre les salariés* », explique Massimo Spada. L'infrastructure existante, basée sur Lotus Notes, était jugée obsolète. Des solutions Google, IBM, Microsoft et Open Source ont été mises en concurrence. ▶

“
La DSI innove
grâce au Cloud et
en matière de
contractualisation

Massimo Spada
Alstom

Pour en savoir plus



Retrouver l'intervention de
Massimo Spada
lors de la conférence
Innovation de CIO
sur **CIO Online**



« Les analystes nous ont dit à l'époque que pour l'offre Google, il fallait attendre trois ans », signale Massimo Spada. Ce délai étant trop long, le choix s'est restreint à IBM et Microsoft. Finalement Alstom a acquis pour la totalité de ses utilisateurs, 60 000 licences de bureautique Microsoft Office 2010 qui sont installées de façon classique sur les postes de travail. Mais la messagerie et la collaboration intranet (sous Exchange et SharePoint) sont hébergées par Microsoft, dans ses Data Centers de Dublin et Amsterdam, en modalité BPOS (Business Productivity Online Service). Il s'agit d'un Cloud privé dans la mesure où une infrastructure est dédiée à Alstom. Quelques centaines d'utilisateurs ont déjà migré et le déploiement massif démarre début 2011 à raison de 2 000 à 4 000 utilisateurs par mois.

Même si la DSI n'est pas au cœur de l'innovation au sens métier du terme, elle y participe, notamment au travers de l'« Innovation Board », un groupe créé en 2008 par Alstom et réunissant les directeurs de différents métiers, dont la DSI. Son rôle : promouvoir l'innovation et piloter un événement interne, la « Conférence de l'innovation », qui a lieu tous les ans et au cours de laquelle sont remis des prix, les « Innovation Awards ».

L'Innovation Board sollicite l'ensemble des organisations en les incitant à présenter des projets d'innovation. Cette démarche n'est pas spécialement liée à l'IT mais plus généralement aux produits et aux processus. Environ 250 projets sont présentés chaque année dans différentes catégories - produits, processus, Green et smart&small (projets pas chers mais très intelligents). En 2010 par exemple, un projet IT – l'IT-Box – est arrivé parmi les trois finalistes. Il s'agit d'un conteneur mobile associant des serveurs, des applications et des connexions par satellite, en somme un système d'information mobile destiné à accompagner les équipes sur les chantiers.

Le secteur de l'énergie se prépare à la révolution du Smart Grid

La DSI doit aussi se préparer à l'évolution de l'entreprise sous l'impact de l'évolution technologique du secteur où elle évolue. C'est le cas dans le domaine de l'énergie et de la distribution électrique avec l'arrivée du *Smart Grid*. On trouve ainsi deux entreprises qui se préparent à l'irruption de ce modèle : GDF Suez et Rexel. Ce dernier compte parmi les leaders mondiaux de la distribution de matériel électrique.

Chez GDF Suez, la DSI doit se préparer à l'arrivée des compteurs intelligents. « Le *Smart Metering* et le *Smart Grid* vont bouleverser le Business Model des Energéticiens » estime **Claude Pierre, DSI de la branche Energie Services de GDF Suez**. Le *Smart Metering* est la capacité à télérelevé les compteurs quasiment en temps réel. Cela permettra de proposer des offres plus adaptées aux consommateurs (effacement, décalage, etc.). Le développement de cette approche est prévu entre 2012 et 2017. Quant au *Smart Grid*, c'est le passage d'une production centralisée à une multiplication de sources de production sur le réseau (micro cogénération, panneau solaire, éolienne, etc.). Le client consommateur devient ainsi producteur d'énergie. Le développement de la voiture électrique va aussi considérablement modifier le modèle.

Rexel : une DSI qui joue un rôle d'éclaireur

L'émergence de ce nouveau modèle va avoir des impacts importants pour les énergéticiens, notamment. « La gestion de l'information va devenir essentielle avec le besoin de gérer et de traiter des quantités énormes de données. La connaissance du client et de ses attentes va se développer, et l'on risque de voir de nouveaux entrants sur le marché, notamment des sociétés ayant la capacité et l'expérience pour traiter de telles quantités d'information, comme les sociétés informatiques (IBM, Cisco, Microsoft) ou les opérateurs télécoms » présente Claude Pierre. Une mission stratégique au niveau du Groupe GDF Suez a été mise en place qui doit rendre ses conclusions en mars 2011, et définir la stratégie et la feuille de route.

Chez Rexel, en l'absence de direction de l'innovation, la DSI entend jouer un rôle de locomotive dans l'innovation. « Nous devons nous positionner en éclaireur, en profitant de nos interactions avec les grands acteurs comme IBM, Microsoft, Cisco, Google ou Cap Gemini », explique **Olivier Baldassari, DSI de Rexel**.

Cette démarche est réalisée avec le marketing. « Par exemple, nous réfléchissons avec eux afin de nous préparer ensemble à l'impact du Smart Grid sur les métiers de Rexel et sur le système d'information », ajoute Olivier Baldassari, pour qui la DSI ne doit pas se contenter de mettre en place l'informatique de gestion. « J'aurai raté mon travail si la DSI n'est pas impliquée dans l'innovation » conclut-il. ■

Par Thierry Lévy-Abégnoli, avec Jean-Pierre Blettner

Pour en savoir plus



Retrouver l'intervention de
Claude Pierre
lors de la conférence
Innovation de CIO
sur **CIO Online**



“
Nous réfléchissons
avec le marketing
afin de préparer
l'impact
du Smart Grid

Olivier Baldassari
Rexel

Pour en savoir plus



Retrouver l'intervention de
Olivier Baldassari
lors de la conférence
Innovation de CIO
sur **CIO Online**



Comment tirer des bénéfices durables de l'*offshore* ?

L'offshore doit apporter plus qu'une simple réduction des coûts. En tirer tous les bénéfices potentiels nécessite de mettre en place une organisation ad hoc. C'est le thème du petit déjeuner stratégique organisé par CIO et TCS le 25 novembre dernier au Ritz.

L'offshore est un levier d'action majeur pour les entreprises qui entendent transformer leur informatique afin de gagner en compétitivité. Pour autant, des précautions d'emploi s'imposent si l'on veut tirer tous les bénéfices de ce mode de *Sourcing*, et aller bien au-delà de la simple réduction des coûts. Certaines tâches ne peuvent pas s'exporter et il faut savoir gérer les défis culturels de l'*offshore*. Ce sont les points clés abordés lors du petit déjeuner consacré à l'*offshore* organisé par la rédaction de CIO, en partenariat avec Tata Consultancy Services (TCS), leader mondial des services IT. TCS fait partie du groupe protéiforme Tata dont le chiffre d'affaires pèse 10 % du PIB de l'Inde ! Ce petit déjeuner a réuni vingt décideurs IT de premier plan, le 25 novembre dernier à l'hôtel Ritz, place Vendôme, à Paris.

L'externalisation en croissance malgré la crise

En ouverture de l'événement, Simon Philibert, responsable des Etudes pour le cabinet Pierre Audoin Consultants (PAC) a chiffré le potentiel de progression de l'externalisation en France. Dans l'hexagone, l'externalisation ne pèse que 38 % des dépenses en services IT, alors qu'elle s'élève à 58 % en Grande Bretagne et à 44 % chez nos voisins allemands. « *Le développement de l'externalisation IT est une tendance de fond même si la crise entraîne actuellement un ralentissement de cette croissance* » relève Simon Philibert. PAC table sur une croissance de 8 % par an de l'externalisation en France jusqu'en 2014, avec un transfert des tâches d'assistance technique vers des prestations d'externalisation. Du côté de l'offre, le cabinet prédit que le marché va se structurer autour de services d'infrastructures standardisés d'une part et d'applications métiers et verticales d'autre part, accompagnées d'une flexibilisation des modes de *delivery* et de *pricing*. Les offres d'externalisation deviennent également plus attractives grâce au mariage de l'*offshore* et du *nearshore* chez un même prestataire. Dans le détail, l'Inde et l'Europe de l'Est représentent chacun actuellement 30 à 35 % des budgets IT d'*offshore*, et le Maghreb pèse à 15 à 20 %. Simon Philibert a conclu son intervention en précisant que deux décideurs IT sur trois pensent accroître le recours aux prestations de *nearshore* et d'*offshore* dans les trois à cinq ans à venir, avec une focalisation sur le développement logiciel et la TMA.

De nouvelles propositions de valeur en offshore

Un focus sur l'*offshore* vers l'Inde a alors été réalisé par Didier Navez, Senior Advisor chez le cabinet américain Forrester Research. Cet analyste a souligné que l'*offshore* soulève un intérêt croissant dans la communauté IT pour ce qui concerne les questions de gouvernance, de stratégie et de connaissance du marché et des prix. Didier Navez a également rappelé que l'usage de l'*offshore* vers l'Inde reste encore très faible en France. Si ce type de prestation représente 15 % des dépenses en services IT aux Etats Unis, elle n'en pèse que 9 % en Europe, et descend à 1,8 % en France. Le marché devrait être dynamisé par la nouvelle proposition de valeur des prestataires, relève Didier Navez qui pointe l'évolution des services *offshore* chez les leaders du marché vers de « *fortes compétences verticales et au niveau des processus métiers, l'arrivée de nouveaux modèles de contractualisation et de pricing ainsi qu'un service global associant le nearshore et l'offshore* » au-delà de la proposition traditionnelle qui met en avant de faibles coûts de main d'œuvre.

Pour l'heure c'est encore la réduction des coûts qui arrive spontanément en tête des attentes des décideurs IT. C'est ce qu'a montré une enquête réalisée auprès des participants au petit déjeuner et qui a été présentée par Jean-Pierre Blettner, directeur de la rédaction de CIO. Les demandes en matière de compétences, de qualité de service et d'innovation figurent toutefois en bonne position dans la grille de sélection des managers. Quant aux freins empêchant l'usage de l'*offshore*, ces ►

mêmes responsables IT citent les craintes autour de la diminution de la qualité de service, les problèmes de communication, la sécurité et la confidentialité, le manque de réactivité, et la perte de contrôle. Parmi les entreprises représentées dans la salle, on notera que la moitié n'a pas encore recours à l'*offshore*.

Dans la droite ligne des évolutions du marché telles que décrites par PAC et Forrester Research, Kti Dossot, directeur du développement et des ventes de TCS pour la France, a alors présenté TCS, - qui se situe dans le Top 10 mondial des prestataires IT et emploie près de 175 000 collaborateurs sur la planète - et son offre d'*Adaptive Sourcing*. Objectif de cette offre : marier l'accompagnement local en français et la force de frappe des équipes situées en Inde tout en accroissant la valeur ajoutée des services proposés.

Kti Dossot a détaillé un mode de *Delivery* à la fois global et régional et qui permet notamment de piloter depuis la France, avec des équipes mixtes – associant intervenants français et indiens –, des centres de *nearshore* en Hongrie, Luxembourg et Maroc ainsi que les personnels situés en Inde. On relève aussi la possibilité de réunir un « *workshop consultatif* » qui, en deux heures de temps, sert à faire le tour des projets de l'entreprise qui sont éligible à l'*offshore* ou pas.

Une valeur ajoutée métier

Plusieurs responsables d'affaires français de TCS ont alors illustré la gamme de réponses apportées aux clients européens allant de l'exploitation et de la standardisation d'infrastructures IT jusqu'au développement d'applicatifs métiers verticaux pour la grande distribution ou le secteur de l'énergie, s'accompagnant si besoin est de partenariats centrés sur la croissance de l'entreprise cliente. De fait, la démarche de TCS est d'enrichir les expertises métiers via ses propres laboratoires de recherche dans des domaines tels que le transport aérien, l'énergie, la banque, les points de vente, la construction automobile ou la pharmacie, et d'opérer lui-même les plateformes logicielles développées comme c'est le cas pour la banque. Parmi les clients français de TCS, on citera alors Alcatel-Lucent, Axa, BNP Paribas, Carfuel (filiale de distribution de carburants de Carrefour) ou Société Générale et comme références marquantes récentes, on relève Kingfisher, Nielsen, National Grid en Grande Bretagne, Kimberley Clark, Johnson Controls ou la Deutsche Bank.

Enfin, lors d'une session de questions/réponses animée, Kumar Narayanan, directeur de TCS France et Kti Dossot ont répondu aux interrogations liées à l'*offshore* qu'il s'agisse des réductions de coûts, des différences culturelles, de la qualité de service, des projets adaptés à l'*offshore*, des modes de contractualisation ou du développement de TCS en France. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez les interventions des analystes de CIO, de l'équipe de TCS et les débats de la table ronde sur CIO Online

CONFERENCE CLOUD COMPUTING

Le Cloud, passage obligé des systèmes d'information

Mardi 25 janvier 2011 - Automobile Club de France - Paris- 8e De 8h30 à 16h00

L'offre de Cloud nécessite encore des clarifications afin de réaliser les bons arbitrages :

- Quel Cloud choisir : privé, public, interne ou hybride ?
 - Quels types de services retenir : Paas, Iaas ou Saas ?
 - Quelles applications basculer dans le Cloud ?
 - Comment marier son système d'information à un Cloud ?
 - Comment contractualiser le recours au Cloud ?
 - Quelle sécurité (confidentialité, récupération, traçabilité, sauvegarde) pour ses données ?
 - Comment respecter les contraintes réglementaires ?
- Comment changer de fournisseur ?

INSCRIVEZ-VOUS

Jouer offensif quand on est Manager IT

Les DSI doivent cesser de « jouer la défense ». Ils doivent créer de la valeur grâce à la technologie. C'est ce qu'illustre Adam Hartung, spécialiste de l'innovation et auteur du livre « Create Marketplace Disruption », dans un article publié chez nos confrères américains de CIO.com.

Pendant des années, si l'on remonte à l'époque des *Data Centers*, les technologues pensaient que leur première priorité était de s'assurer que les systèmes informatiques soient opérationnels. Leurs indicateurs clés concernaient la disponibilité des systèmes et le fait que les serveurs, les réseaux et les applications fonctionnent. Atteindre de tels objectifs était considéré comme le succès par excellence. Cette orientation a conduit de nombreux responsables informatiques à jouer la défense. Leur objectif principal était de s'assurer que rien n'aille de travers. Ils pensaient que la valeur des TIC (Technologies de l'information et de la communication) allait de soi aussi longtemps que les paramètres de performance du système et les exigences de service énoncées étaient atteintes. Conséquence, leur approche était défensive. Peut-être que la défense a été suffisante au départ. Avant que l'infrastructure et les applications ne soient devenues facilement accessibles dans un *Cloud*, la défense pouvait être de bonne guerre. Mais ce n'est plus le cas maintenant. Alors que la défense n'est pas si mal (et d'un certain point de vue, elle est nécessaire), elle ne motive personne. Il est difficile pour les utilisateurs de comprendre un jeu défensif comme apportant de la valeur ajoutée, ce qui conduit à des pressions pour réduire les coûts informatiques. A présent, les responsables des TIC doivent ajouter de la valeur en mettant en avant offensivement leurs apports. Vous devez fournir la technologie qui offre un avantage concurrentiel et qui contribue à la croissance du chiffre d'affaires, de manière proactive en ajoutant aux revenus et aux bénéfices. Maintenir les systèmes de travail tout en réduisant les coûts de base ne suffit pas pour rester compétitifs. Vous avez à offrir de nouvelles solutions qui augmentent la valeur commerciale.

Jouer pour de bon

Que vous hébergiez un serveur BlackBerry ou que vous mainteniez un système de GRC (Gestion de la Relation Client), vous jouez la défense. Personne ne vous félicitera jamais pour cela même si vous pensez que vous rendez des services délivrant beaucoup de valeur. Les utilisateurs considèrent ces activités comme banales et je crois que vous pourriez facilement les sous-traiter à un coût moindre que celui que vous subissez aujourd'hui. Jouer offensif, d'un autre côté, signifie se focaliser non seulement sur l'utilisation des TIC pour générer du chiffre d'affaires, mais aussi de le faire avec les technologies de pointe, de préférence en avance par rapport à vos concurrents. Par exemple, vous jouez offensif si vous soutenez vos commerciaux en utilisant le nouveau service e-mail de Facebook, si vous délivrez du contenu via des applications mobiles, ou si vous déployez une solution de géo-localisation via des services tels que Foursquare pour créer chez les clients de votre entreprise des opportunités d'acheter vos produits. Ces applications peuvent briser la concurrence.

Soyez proactifs à bon escient

Historiquement, toutefois, les DSI ont été trop disposés à attendre jusqu'à ce qu'un autre directeur de l'entreprise, côté *business*, ne précise un besoin, puis à s'engager dans des longues négociations sur ce à quoi l'utilisateur devra renoncer pour enfin obtenir quelque chose de nouveau. Aujourd'hui, les responsables des TIC ont l'obligation et la possibilité d'aider l'entreprise de manière proactive à générer plus de succès commerciaux. Dans un premier temps, il faut créer une équipe informatique dont le but est d'identifier au moins une opportunité technologique pouvant produire une nouvelle source de revenus. Ensuite, il convient de travailler avec les unités métiers afin d'élaborer un usage et la rentabilité associée. En même temps, l'équipe IT doit créer un plan de mise en œuvre. Une fois que vous aurez votre premier succès, la valeur des TIC deviendra plus claire et la possibilité de jouer offensif commencera à faire boule de neige. ■

Adam Hartung pour CIO.com

Pour en savoir plus



Retrouvez
la version originale
sur
CIO Etats Unis



CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 7 DÉCEMBRE 2010 PAR CIO

Piloter efficacement la transformation du Secteur Public

CIO et Le Monde Informatique ont organisé le 7 décembre 2010 une matinée consacrée à la transformation du secteur public grâce aux systèmes d'information en partenariat avec AMD France, ONE2TEAM et EMC. La gestion du changement est apparue comme un facteur clé de réussite des projets.

La transformation du secteur public est l'enjeu de multiples défis à l'horizon de 2011. CIO et Le Monde Informatique en partenariat avec AMD France, ONE2TEAM et EMC ont proposé une matinée sur ce thème stratégique le 7 décembre 2010 à l'hôtel Prince de Galles à Paris. En ouverture de la conférence, Patrick Dailhé, ancien responsable du programme Copernic et ancien DSI de l'UNEDIC a tiré de ses multiples expériences les enseignements sur le pilotage efficace des projets de transformation du secteur public lorsqu'ils s'arcbutent sur les systèmes d'information. Les TIC sont au cœur de la transformation. Encore faut-il faire jouer la concurrence pour les plateformes serveurs ou les postes de travail. Ce qui est un des fondements des marchés publics. C'est ce qu'a rappelé pour sa part François Challier, responsable grands comptes chez AMD France. Il a présenté les voies pour contrôler le coût de possession et d'utilisation des Data Centers, en particulier via les nouvelles technologies de serveurs et l'arrivée prochaine des processeurs unifiés, réunissant unités de calcul et graphique.

Emmanuelle Olivé-Paul, Directrice associée en charge de la recherche et Aurélie Courtaudon, chargée d'études Expertise Administration Electronique ont ensuite présenté au nom du cabinet d'études Markess International les différents types de projets IT actuellement sur la feuille de route des collectivités locales et des administrations centrales.

Qui dit projet dit gestion de projet et outillage associé pour mener à bien ses missions. Cédric Fiederer, Directeur Conseil de l'éditeur ONE2TEAM, a présenté les objectifs et les informations que l'on doit avoir à l'esprit à chaque instant si l'on veut réussir, et ce que l'on doit attendre de ses outils afin de réduire les coûts de pilotage et augmenter la maîtrise des programmes de transformation.

Enfin, deux tables rondes ont été l'occasion de confronter les retours d'expérience et les bonnes pratiques de managers IT du secteur public. La première table ronde avait pour thème « *Réussir un grand projet dans le secteur public* ». Elle a permis d'entendre Yves Condemine, DSI de l'INSA Lyon (Institut National des Sciences Appliquées) qui a implémenté et co-développé le PGI open-source Cocktail, Didier Georgieff, DSI de l'Ena (Ecole Nationale d'Administration) qui a mis en œuvre un PGI open-source (OpenERP) en mode itératif, Jean-Marc de Félice, directeur des ressources techniques du groupe Radio France, qui a piloté la numérisation du groupe Radio France et Marie-Anne Clerc, Directrice domaine Gestion de l'AP-HP, pour le projet Economie, finance, logistique, patrimoine (EIFEL) qui s'appuie sur SAP et HR-Access, en voie d'achèvement avec un budget de 65 millions d'euros. La seconde table ronde était centrée sur les collectivités locales et territoriales autour de la thématique « *Doper l'efficacité et l'attractivité des collectivités locales* ». Les grands témoins étaient cette fois : Pierre Juanchich, Directeur de la Mission Helios au Ministère de l'Economie et des Finances, qui a expliqué les apports d'Helios aux

collectivités et comment il est répondu aux difficultés ; Daniel Rigault, Président du Coter-Club et DSI de Plaine-Commune qui a synthétisé l'avis des DSI de collectivités locales face à leurs missions, Antoine Vigneron, Directeur général adjoint, responsable du département systèmes d'information du CG 92 et ancien DSI de la Haute Autorité de Santé et enfin, Jean-Louis Rollot, président de Niverlan, administrateur de l'Avicca, Maire de Luzy et Vice-Président délégué en charge du numérique au Conseil Général de la Nièvre. Le syndicat mixte Niverlan (Conseil général de la Nièvre et Communauté d'agglomération de Nevers) et son délégataire ont construit un réseau de communications électroniques pour apporter le haut débit aux particuliers, aux entreprises et aux collectivités publiques de la Nièvre. Une démarche qui illustre la nécessité pour les collectivités locales d'être proactives. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez
l'événement
sur CIO Online

Eric Legale, directeur d'Issy Media : « Le processus d'innovation est très intuitif »

Les projets IT innovants sont nombreux à Issy-Les-Moulineaux, sous le pilotage d'Eric Legale, directeur d'Issy Media. Ce dernier multiplie les partenariats avec les acteurs du marché. Une situation en accord avec une ville qui a totalement externalisé son informatique.

CIO : Quelles ont été les innovations dont Issy Media a été à l'origine au cours de ces dernières années ?

Eric Legale : En 2010, nous avons mené un projet de paiement de stationnement par téléphone mobile et un projet de réalité augmentée. Ce dernier est une application pour iPhone baptisée IssySpots. Elle permet de se repérer dans la ville et d'identifier des points d'intérêt. Si l'on remonte aux origines, on peut aussi citer l'adoption du Web 2.0 en 2006 ou le haut débit à la fin des années 2000. Plus récemment, nous venons de lancer une expérimentation avec la start-up « SmartGrains », qui a développé un outil de guidage au stationnement à partir de capteurs placés au sol et qui alimentent une application pour iPhone. L'objectif est de permettre aux usagers de repérer plus facilement les zones et les rues dans lesquelles il y a de la place. En pratique, nous installons des capteurs sur la voirie, environ tous les mètres afin de détecter les emplacements libres. L'idée est partie du constat que 30 % du trafic automobile dans les grandes villes correspond à la recherche d'une place de stationnement. Par ailleurs, parmi les projets en cours de maturation, nous envisageons de diffuser un journal multimédia sur des tablettes. Mais nous voulons éviter d'être uniquement sur l'iPad d'Apple, qui ne domine pas autant le marché que l'iPhone dans la téléphonie.

CIO : Comment est organisé le processus de décision qui mène à la mise en œuvre d'un projet ?

Eric Legale : Issy Media est une société d'économie mixte. Elle est moins soumise que la Mairie aux contraintes des marchés publics, cela facilite le lancement d'expérimentations. Nous menons une veille technologique grâce à un dialogue permanent avec les acteurs du marché. Certains viennent spontanément vers nous et nous sommes aussi moteurs en allant à leur rencontre. Avec eux, nous identifions les technologies innovantes qui présentent un intérêt réel, par exemple en offrant un service au public. Ce processus est très intuitif. Ce qui fait que par exemple, pour l'application de réalité augmentée nous n'avons pas au préalable regardé quel pouvait être le parc d'iPhone à Issy-les-Moulineaux. Dans un second temps, nous validons l'idée avec le Maire, André Santini. Puis nous cherchons un partenaire prêt à financer le projet pilote. Pour convaincre ce partenaire, nous mettons en avant l'image de la ville, le fait qu'il s'agisse d'un pôle économique. Si ce projet est concluant, nous finançons la version 2. Pour le projet de réalité augmentée, le partenaire est Orange et le coût a été de 15 000 €. Cette somme est raisonnable car nous n'investissons jamais dans des projets d'infrastructure, c'est une volonté stratégique qui permet d'éviter d'engager de l'argent public.

CIO : Comment un projet passe-t-il d'Issy Media à une mise en œuvre à grande échelle avec des informaticiens et quelle est votre relation avec eux ?

Eric Legale : Nous nous situons en amont, en phase expérimentale. Quand une technologie a été validée, nous laissons la main à la Mairie, qui lance un appel d'offres et gère la phase de mise en œuvre. En tant que maîtrise d'ouvrage, la Mairie travaille alors avec des prestataires extérieurs car depuis 1998, l'informatique est en infogérance chez Spie Communications. Cette externalisation a permis de passer de trois projets par an à environ dix à quinze projets. Nous sommes d'ailleurs fiers de ne pas avoir de service IT dédié et centralisé. Même la maîtrise d'ouvrage est répartie entre les métiers, dont la démarche consiste généralement à choisir des progiciels. ■

Propos recueillis par Thierry Lévy Abégnoli

UN PARCOURS DE MANAGER À LA VILLE D'ISSY LES MOULINEAUX

Depuis 1998, Eric Legale est directeur d'Issy Media, Société d'Economie Mixte chargée de la communication et des Technologies de l'Information de la ville d'Issy-les-Moulineaux. Cette entité est à l'origine de nombreuses innovations mises en œuvre par la ville. Il travaille depuis 1991 auprès du maire d'Issy-les-Moulineaux, André Santini. Précédemment, il a occupé les postes de Directeur de l'Action Economique, de Chef puis de Directeur de Cabinet. Il coordonne les projets liés aux Technologies de

l'Information et de la Communication depuis 1995 et il organise chaque année le Forum Mondial de l'eDémocratie. Il représente la ville d'Issy-les-Moulineaux, présidente du Global Cities Dialogue (un réseau international de maires engagés à promouvoir une Société de l'Information pour tous), aux réunions des sherpas du réseau (www.globalcitiesdialogue.org), comme au sein de projets européens ayant trait aux Technologies de l'Information et de la Communication. ■

CONFÉRENCE STRATÉGIQUE

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 23 NOVEMBRE 2010 PAR CIO

Réussir le mariage entre innovation IT et métier

L'innovation et les technologies de l'information doivent doper la compétitivité des entreprises. Comment réussir leur mariage ? C'est la question à laquelle a répondu la conférence organisée par CIO et Le Monde Informatique, en partenariat avec IBM, Cap Gemini et VMware, le 23 novembre dernier.

Dans l'entreprise, l'innovation basée sur les technologies de l'information est l'affaire de chacun. Cette innovation peut prendre naissance au sein de la DSI ou venir des métiers. Dans tous les cas, un processus impliquant toutes les parties devra être mis en place afin de valoriser les meilleures idées. L'innovation se cultive plus qu'elle ne se décrète. C'est ce thème qui a été développé lors de la conférence « *Innovation et défis 2011 de la DSI* », organisée par CIO et Le Monde Informatique, le 23 novembre 2010, en partenariat avec IBM, Cap Gemini et VMware.

En ouverture, Lauren Mathys, consultante du cabinet Bluecrest Consulting, a présenté comment « *penser l'innovation* » lorsqu'il s'agit de créer de nouveaux produits. La démarche s'appuie sur la théorie des « océans bleus », qu'il s'agit de développer pour l'entreprise, face aux « océans rouges » où la concurrence fait rage. « *Plutôt que de penser aux clients existants et d'analyser la concurrence afin de tenter de faire mieux, il s'agit de penser aux non-clients et de débusquer des marchés qui n'existent pas encore* », a expliqué Lauren Mathys, en estimant qu'il est alors possible de maîtriser les coûts, même si l'innovation semble a priori de nature à les augmenter.

Le logiciel est omniprésent dans l'innovation

Dans la foulée, Patrice Poiraud, directeur d'IBM Rational France, a d'abord rappelé qu'IBM est un acteur majeur de la recherche fondamentale, avec 3000 chercheurs répartis entre plusieurs laboratoires dans le monde sur des thématiques extrêmement diverses. « *Ils sont notamment impliqués dans des programmes de développement économique en Afrique ou d'évaluation des ressources mondiales en eau* », a-t-il expliqué, avant d'évoquer l'omniprésence du logiciel dans les innovations. Sur ce sujet, IBM suit trois tendances lourdes : « *l'upper middleware* » qui vise à rendre de la souplesse aux gros progiciels, le Cloud Computing et la programmation des systèmes multicœurs. Dans ce sens, afin d'enrichir le processus de développement, « *Nous lançons Jazz.Net, une plate-forme de développement collaboratif Web 2.0 qui permet notamment d'exposer la progression de la livraison des logiciels* », a annoncé Patrice Poiraud.

Pascal Thomas, directeur marketing Audiences de Pages Jaunes, a ensuite présenté un exemple d'innovation avec le projet UrbanDive, le premier service au monde concurrent de Google Street View. Il s'agit d'une plate-forme de média basée sur une représentation en 3D de la ville. « *Cette plate-forme est ouverte. Elle agrège des bases de données de concurrents et permet le développement d'applications par des éditeurs tiers* », a expliqué Pascal Thomas. L'innovation tient aussi au mode de déploiement - applications et données, soit 80 To d'images – sont hébergées dans un Cloud public afin d'adapter instantanément les ressources à l'audience.

Lors d'une première table ronde sur le thème « *Transformer l'innovation IT en atout concurrentiel* », cinq managers impliqués au premier rang dans les processus d'innovation de leur entreprise ont partagé leur expérience. On a ainsi pu entendre les témoignages de Christophe Bardet, directeur central marketing et développement de MMA, Xavier Boileau, directeur architecture et innovation chez Generali, Marie-Noëlle Gibon, directeur de

l'innovation technologique, des systèmes d'information et du développement de Docapost, Patrick Héreng, DSI du groupe Total et Richard Hababou, directeur de l'innovation de la Société Générale.

Préférer l'expérimentation aux longues études préalables et de ROI

Jean-François Caenen, CTO chez Cap Gemini, est intervenu, pour sa part, en soulignant le passage d'une informatique orientée automatisation des processus à une informatique embarquée dans le business, avec une forte corrélation entre les technologies et les métiers. « *Pour répondre à cette évolution, la DSI doit aller vers une logique de services rendus aux métiers* », a-t-il insisté. Puis il a proposé une voie pragmatique pour concilier l'industrialisation et l'innovation : « *Il faut marquer la frontière entre les deux, protéger la bulle de l'innovation tout en définissant le passage futur à l'industrialisation et enfin préférer, à de coûteuses études préalables de ROI, les expérimentations qui sont aujourd'hui facilitées par les technologies Web et le Cloud Computing.* »

Quant à Sylvain Siou, directeur technique France chez VMware, il a montré l'évolution des systèmes d'information d'entreprise et des attentes associées des utilisateurs, sous l'impact du Cloud et de la virtualisation. « *Comme il en a l'habitude sur le Web, l'utilisateur doit pouvoir accéder à un kiosque de services délivrés indifféremment par des applications disparates, internes et externes* », a-t-il expliqué.

Ces services doivent alors être mis à l'échelle en temps réel. « *Pour cela, la virtualisation traditionnelle ne suffit pas. C'est pourquoi nous avons développé une deuxième couche d'abstraction qui permet à chaque organisation de créer son propre Data Center virtuel, sur une plate-forme unique de ressources* », a précisé Sylvain Siou.

La matinée s'est conclue par une seconde table ronde consacrée aux orientations de la DSI en 2011, et à la part de l'innovation sur la feuille de route des managers IT. Cette table ronde a réuni Olivier Baldassari, DSI de Rexel, Patrick Hereng, DSI du groupe Total, Claude Pierre, DSI de GDF Suez Energie Services et Massimo Spada, DSI d'Alstom. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez
l'évènement
sur CIO Online



Mardi 1^{er} février 2011 - Pavillon Dauphine - Paris 16^e

Le poste de travail de nouvelle génération, arme de productivité massive

Le poste de travail est l'élément clé du système d'information pour tous les utilisateurs en entreprise. Les évolutions technologiques récentes remettent totalement en cause sa forme et ses usages.

Les applications SaaS, le Cloud, les tablettes, les smartphones, la virtualisation, la convergence fixe-mobile et les communications unifiées impulsent de nouvelles ambitions en ce qui concerne le traditionnel PC.

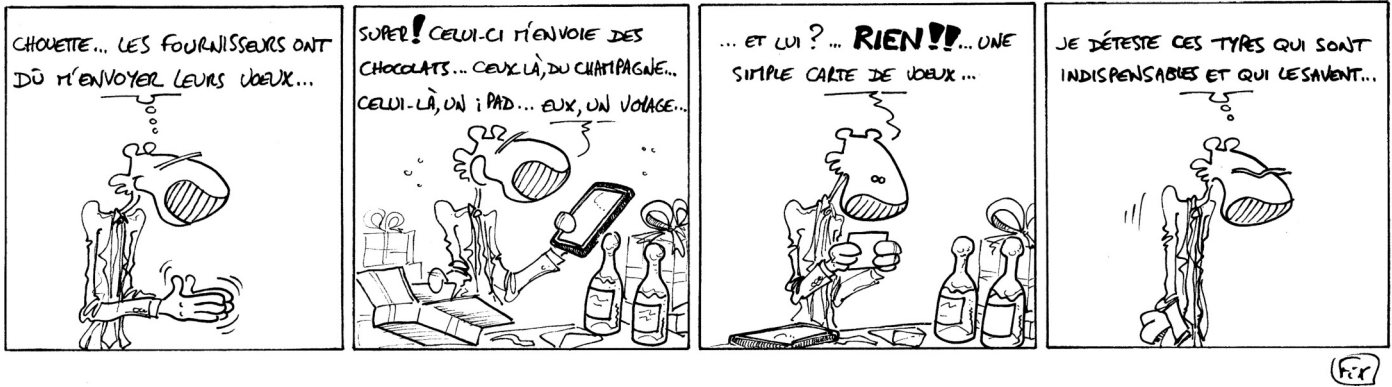
Les utilisateurs deviennent de plus en plus exigeants, obligeant les DSI à anticiper des migrations massives de parc, des mises à jour à grande échelle et une gestion plus fine des licences.

CIO vous invitent à venir partager vos expériences avec vos pairs lors de la conférence Poste de travail qui s'organisera autour de ces 3 grands thèmes :

- Le nouveau poste de travail, clé de l'accroissement de la productivité
 - Le poste de travail au service de l'ubiquité
- Les besoins métiers en matière de poste de travail

INSCRIVEZ-VOUS

QUAND LE FOURNISSEUR PREND LE POUVOIR



CIO EVENEMENTS 2011

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2011 sur cio-online.com

Mardi 25 janvier 2011

LE CLOUD COMPUTING PASSAGE OBLIGÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

L'informatique dans les nuages suscite l'engouement tant du côté des DG que des DSI. Elle promet une facturation à l'usage, une réduction drastique des investissements et une flexibilité accrue lors d'une montée en charge du SI.

Mardi 1^{er} février 2011

POSTE DE TRAVAIL : QUAND LES UTILISATEURS PRENNENT LE POUVOIR

Élément clé du système d'information, au plus proche du terrain et de l'utilisateur, le poste de travail est en pleine révolution sous l'effet de la virtualisation, du Cloud et de la diffusion des smartphones et des tablettes tactiles à grande échelle. Les utilisateurs deviennent plus exigeants à l'heure où l'informatique personnelle est de plus en plus performante. Le DSI doit piloter les migrations et gérer des parcs de plus en plus hétérogènes.

Jeudi 17 mars 2011

TÉLÉCOMS DE NOUVELLE GÉNÉRATION : GAGNER EN EFFICACITÉ EN ENTREPRISE

Les télécoms d'entreprise font un bond en avant et reviennent sur le devant de la scène. Les progrès réalisés permettent de gagner en productivité, en qualité de service et de réduire les coûts. Des services télécoms performants sont la clé de la réussite d'une stratégie de Cloud et de virtualisation ainsi que de l'accroissement des bénéfices métiers liés à la convergence fixe-mobile et à la convergence voix-données-véo.

Jeudi 24 mars 2011

ECO RESPONSABILITE ET IT : INVESTIR DANS DES SOLUTIONS DURABLES

Les entreprises sont sous la pression écologique due autant aux réglementations, aux exigences de leurs clients qu'à la nécessaire réduction des coûts. Un déchet est une perte, de l'énergie consommée se traduit par une facture. Conséquence, une attitude éco-responsable se traduit aussi par des bénéfices financiers directs. A cela s'ajoutent des objectifs métiers que seule l'IT peut résoudre : traçabilité des produits et des déchets, optimisation la circulation des personnes et des produits, accélération des processus et dématérialisation des échanges, qu'il s'agisse de e-commerce, de collaboratif ou de vidéo conférence.

SOMMAIRE N° 31 JANVIER 2011

RETOURS D'EXPÉRIENCES : Comment le secteur public utilise l'IT pour se transformer

GESTION DE CARRIÈRE : Quand un responsable financier bâtit une DSI

FACE AUX MÉTIERS : Le directeur de la sûreté face au DSI

Une publication de :

IT NEWS INFO - 6-8, rue Jean-Jaures 92 800 Puteaux • Tél. : 01 41 97 61 45

Directeur de la rédaction : Jean-Pierre Blettner • jpblettner@it-news-info.com

Chef des informations : Bertrand Lemaire • blemaire@it-news-info.com

Journaliste ayant participé à ce numéro : Thierry Lévy Abégnoli

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Marc Lavigne Delville

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

Réalisation : Rémy Beaudégel

SEPIA Studio - 6 rue Jules Simon 92 100 Boulogne

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3 000 000 €

Durée de la société :

jusqu'au 7 septembre/2106

Siret : 500 034 574 00029 RCS Nanterre