

La DSI acteur clé de l'innovation du métier de l'entreprise



En bref

CIO a organisé la Matinée Stratégique Innovation 2015 le 25 novembre 2014 au Centre d'Affaires Paris-Trocadéro. Bien sûr, professer que la DSI est au coeur de l'évolution de l'entreprise, que l'innovation repose sur elle, etc. est d'une extrême banalité. Mais encore faut-il être en mesure d'une part de le prouver (notamment aux directions générales), d'autre part de mettre en oeuvre cette innovation. Au travers des témoignages délivrés, cette conférence a atteint ce double objectif.

Sommaire

Chiffres-dés

Innovation : les DSI aimeraient la rencontrer

Evènements

Stéphane Hugon : « Le DSI innovant doit être un très bon cartographe »

Gouvernance

Innovation : Les barrières doivent sauter

Gouvernance

L'innovation bénéfique sur le plan économique et technologique

Gouvernance

Innovation : les PME du numérique trop souvent boudées

Innovation : les DSI aimeraient la rencontrer



Les DSI doivent porter l'innovation dans l'entreprise selon le consensus général. Mais les pratiques réelles sont bien loin de cet idéal.

L'innovation, tout le monde dit l'avoir rencontrée mais bien peu la pratique réellement. Et quand il s'agit de sortir des laboratoires secrets, la panique est au rendez-vous. En amont de la [Matinée Stratégique organisée le 25 novembre 2014 par CIO et consacrée à ce sujet](#), nous avons mené une enquête en ligne pour connaître la réalité concrète dans les entreprises françaises.

En effet, les technologies émergentes s'imposent aux entreprises via le grand public. Les frontières entre outils personnels et professionnels s'effondrent de ce fait petit à petit malgré les besoins de maîtrise, de fiabilité et de sécurité. Le DSI doit donc se placer à l'avant-garde de l'innovation au service de l'entreprise en collaboration étroite avec les directions métiers dans un écosystème d'innovation ouvert. Mais, gardien du temple et aussi des budgets, il ne peut pas tout accepter même s'il doit tout anticiper.

Innovation : désillusion

Les résultats de l'enquête sont tout de même bien déprimants. Ainsi, si les entreprises acceptent bien volontiers de collecter des idées tant de collaborateurs que d'externes, voire même d'animer des démarches volontaires pour stimuler l'apparition de ces idées, demander l'avis des non-spécialistes de l'innovation provoque bon nombre de réticences. Collecter des idées, oui. Donner la voix au chapitre (même aux métiers), non.

Plus généralement, le processus d'innovation demeure largement hiérarchique ou affaire de spécialistes. Les échanges horizontaux provoquent bien des réticences, même si des réseaux sociaux d'entreprise commencent à se déployer et à séduire.

La fermeture à l'innovation

Certes, l'ouverture n'est pas sans risque. On peut comprendre les réticences à pratiquer l'open-data avec des données internes. Mais aller chercher des données ouvertes ne vient pas à l'idée de bon nombre des entreprises.

Cette réticence à l'ouverture se cristallise avec de grosses différences entre les pratiques habituelles aux Etats-Unis et celles révélées par l'enquête réalisée par CIO auprès d'un public français. Ainsi, travailler avec des universités ou des start-up ne va pas de soi de notre côté de l'Atlantique. Quant aux hackatons, ils sont victimes d'une Bérézina.

[Télécharger les résultats complets de l'enquête](#) (gratuit contre qualification)



Bertrand Lemaire
Rédacteur en chef de CIO

Stéphane Hugon : « Le DSI innovant doit être un très bon cartographe »



Stéphane Hugon, sociologue.

Au risque d'enfoncer des portes ouvertes, le sociologue Stéphane Hugon, invité à s'exprimer lors de la conférence CIO Innovation du 25 novembre 2014, a martelé que l'innovation ne pouvait plus venir uniquement d'en haut. Elle doit venir de tous et se créer par la capacité des collaborateurs à communiquer entre eux et des DSI à comprendre leur demande.

« Dans le service d'information, ce n'est finalement pas le rapport à l'information qui est important, c'est la capacité d'échange de cette dernière », a déclaré Stéphane Hugon en montant sur la scène de la Matinée Stratégique Innovation organisée par CIO le 25 novembre 2014 au centre d'affaires Paris Trocadero. Le sociologue assure que, aujourd'hui, la qualité de l'innovation vient de la capacité des collaborateurs à échanger. Si selon lui, les contenus ont toujours une valeur très importante, nous rentrons dans une société où ce qui va compter, c'est la capacité d'échange. « Cette dernière prend le dessus sur la nature même de l'information », déclare le sociologue.

Ainsi, Stéphane Hugon considère que le numérique va permettre de cristalliser cette transformation. Mais ça ne va pas être une mince affaire. « Aujourd'hui, lorsque vous donnez un outil numérique ou un terminal à quelqu'un, la première chose qu'il va faire, c'est jeter le mode d'emploi », explique-t-il. Pour lui, c'est la preuve que tout ce que les concepteurs essayent de transmettre à leurs utilisateurs passe directement à la trappe. Pour un outil ou une plateforme, l'utilisateur va se passer de ce qui lui est conseillé de faire et projeter dessus la façon dont il a envie de s'en servir ou bien ce que lui suggère l'interface. « C'est difficile à assimiler car, dans notre imaginaire, la valeur est à l'intérieur des choses, pas dans la forme », argue le sociologue. Pourtant, dans une

logique d'appropriation, c'est bien la surface qui donne envie de s'approprier l'outil. Il ajoute « En projetant leurs envies sur la machine, ils finissent par détourner son usage pour l'adapter à leurs besoins. C'est de l'innovation ascendante ».

Les utilisateurs ont des fantasmes

Nous sommes donc dans une transition de l'innovation patriarcale vers une innovation « fratricarcale ». « Jusqu'à présent, l'innovation était créée par les sphères dirigeantes de l'entreprise, alors étanches, avant d'être ensuite injectée auprès des utilisateurs », explique Stéphane Hugon. Aujourd'hui, il estime que l'étanchéité doit disparaître : « il doit y avoir une porosité entre les sphères dirigeantes, les employés, les fournisseurs et d'autres utilisateurs finaux qui ne sont pas forcément des collaborateurs de l'entreprise ».

Les outils qui sont mis en place au sein des entreprises ne traduisent que trop souvent le seul imaginaire de leur concepteur. De l'autre côté de la chaîne, se trouvent pourtant des utilisateurs. Or ces derniers ne sont finalement jamais comme les concepteurs souhaiteraient qu'ils soient. « Il n'ont pas le temps de se former, ils ont un parcours que nous ne connaissons pas toujours, et ils apportent des fantasmes et des ambitions que nous ne pouvons pas comprendre », détaille le sociologue. Selon lui, ils ne prennent qu'une partie de la solution, et pas forcément celle souhaitée par ses concepteurs.

L'innovation a besoin d'un terreau

L'innovation n'est finalement que le résidu de cette adoption. « Pour qu'une innovation soit socialement acceptée, il faut non seulement qu'elle soit bonne mais également avoir cartographié l'imaginaire de l'utilisateur », déclare Stéphane Hugon. L'innovation a donc besoin d'un terreau, basé sur la culture des collaborateurs. Toutefois, il ne faut pas non plus tomber dans la logique du « c'est assez bien », assure le sociologue. Il s'explique : « Souvent, les utilisateurs ont tendance à refuser l'innovation sous prétextes que tout marche bien. Ils vivent les modifications comme des petits traumatismes. C'est un renoncement au mythe du progrès ».

Dans cette affaire, le DSI est donc un très bon technicien mais aussi un cartographe. Il doit définir une carte de l'écosystème dans lequel il va implanter ses systèmes. « Le DSI est aussi un ventriloque. Il doit deviner dans l'attitude de ses collaborateurs ce qui est mature de telle manière à concrétiser ce qui est déjà là dans l'esprit des gens », conclut Stéphane Hugon.



Oscar Barthe
Journaliste

Innovation : Les barrières doivent sauter



Nicolas Chapuis, DSI du Ministère des Affaires Etrangères, et Julien Gueguen, responsable de projets innovations du Crédit Mutuel Arkea, se sont exprimés sur une table ronde à la conférence CIO Innovation

Invités à s'exprimer lors de la conférence CIO Innovation du 25 novembre 2014, Nicolas Chapuis, DSI du Ministère des Affaires Etrangères, et Julien Gueguen, responsable de projets innovations du Crédit Mutuel Arkea, ont révélé la clé du succès : il faut casser les barrières.

Alors que le sociologue [Stéphane Hugon venait d'expliquer qu'il fallait évoluer vers une innovation « fratriarcale »](#), ceux qui lui ont succédé sur la scène de la conférence CIO Innovation du 25 novembre 2014 ont imaginé ses propos. Nicolas Chapuis, DSI du Ministère des Affaires Etrangères et Julien Gueguen, responsable de projets innovations du Crédit Mutuel Arkea ont montré lors d'une table ronde comment casser les barrières.

« je me retrouve complètement dans les propos de Stéphane Hugon », a ouvert Nicolas Chapuis. Quand il est arrivé à la tête de la DSI du ministère des affaires étrangères en 2011, il était confronté à un système d'innovation verticale complètement verrouillé. Les collaborateurs étaient enfermés dans les contraintes du SI et les contournaient outrageusement. « Nous n'étions plus capable de répondre à leurs demandes », témoigne Nicolas Chapuis. Sous l'impulsion d'Alain Juppé puis de Laurent Fabius, ministres successifs des Affaires Etrangères, un projet de fluidification de l'information diplomatique a été lancé. « L'ambassadeur de France à Tokyo devait pouvoir discuter avec celui de Washington sans pouvoir passer par Paris », explique le DSI. S'en est alors suivi un décloisonnement complet de l'infrastructure avec la mise en place d'un réseau social pour les 14 000 agents du ministère des affaires étrangères mais également à disposition des autres ministères. « Nous sommes rentrés dans une phase de partage total », déclare Nicolas Chapuis.

De son côté, Julien Gueguen abonde dans le sens du partage. Le Crédit Mutuelle Arkea, groupement national de banques et d'assurances a mis en place une démarche innovante pour détecter les nouvelles idées. « Il est pour nous très important d'être au plus proche des attentes des clients. Nous ne pouvons plus nous contenter de simplement leur donner leur relevé de compte », explique Julien Gueguen. « Nous ne travaillons pas sur l'innovation pour la technologie mais pour les usages clients ». À travers l'internet des objets ou les outils web, le Crédit Mutuel Arkea étudie de multiples pistes. « Nous incitons l'ensemble de nos employés mais aussi nos clients et nos fournisseurs à nous faire part de leurs idées », explique Julien Gueguen.

Établir des profils

Il est rejoint sur ce point par Nicolas Chapuis. « À travers notre plateforme nous mettons non seulement à contribution nos équipes au sein du ministère mais également ceux des autres ministères. Dans les prochains mois, nous allons également intégrer des données venant d'acteurs complètement externes à l'administration », déclare le DSI. La mise en place d'un réseau social d'entreprise permet en outre de « cartographier » cette faune de collaborateur. « Nous les avons individualisés. Nous pouvons mesurer leur niveau d'interaction et comprendre comment ils collaborent », explique Nicolas Chapuis. C'est en outre une très bonne manière de voir comment sont accueillies les innovations. Le DSI poursuit : « Si un document est partagé et approuvé 3 000 fois sur le réseau social, nous savons qu'il a reçu l'assentiment de nos pairs ».

Les deux hommes assurent toutefois qu'une telle transition demande une refonte totale du management. « Nos managers ne sont ainsi plus notés en fonction des résultats de leurs équipes mais sur leurs capacités à encourager le partage », témoigne Nicolas Chapuis.



Oscar Barthe
Journaliste

L'innovation bénéfique sur le plan économique et technologique



Daniel Zamparini, DSI de PSA Peugeot Citroën, sur la matinée stratégique CIO Innovation

En poste depuis maintenant 15 ans, Daniel Zamparini, le DSI de PSA Peugeot Citroën a expliqué, lors de la conférence CIO Innovation du 25 novembre 2014, que le client devait devenir la colonne vertébrale du système d'information.

« L'automobile est à la fois la mère de toutes les industries modernes et celle qui intègre le plus d'innovations. C'est très difficile de percevoir sa complexité de l'extérieure ». Daniel Zamparini, le DSI de PSA Peugeot Citroën, qui était invité à s'exprimer lors de la conférence CIO Innovation du 25 novembre 2014, a apparemment su composé avec cette complexité. En poste depuis 1998, il s'appuie aujourd'hui sur un système d'information dont 70% est commun aux différentes marques du groupe. Selon lui, sa longévité à ce poste tient en une chose toute simple : « notre DSI n'est plus un simple fournisseur de services mais un partenaire business des différentes directions de PSA Peugeot Citroën ».

Ainsi, la direction des systèmes d'information propose en permanence aux autres directions des innovations tant pour le SI que pour les produits. « Cette démarche augmente notre crédibilité », argue Daniel Zamparini. Sous la houlette de celui-ci, elle est également parvenue à réduire les dépenses IT de 40% tout en menant à terme ses projets les plus ambitieux. Mais elle ne se repose pas sur ses lauriers.

Avec l'avènement de la voiture connectée, la DSI est appelée à tourner à plein régime. « Chez PSA Peugeot Citroën, nous auront bientôt un million de véhicules connectés en permanence à nos bases de données » se réjouit Daniel Zamparini. Les informations générées par l'ensemble du parc automobile peuvent devenir une vraie mine d'or. « Il y a de nombreux services à développer autour de cette manne », explique le DSI du groupe.

À travers la voiture connectée, le client est ainsi en contact de manière permanente avec le constructeur. Daniel Zamparini ajoute : « Nous savons en outre tout ce qui arrive à la voiture. Nous serons ainsi capables d'anticiper les interventions de maintenance ou de prévoir les pannes ». Il évoque également de possibles partenariats avec les assureurs ou même avec les annonceurs pour déterminer plus judicieusement l'emplacement des panneaux publicitaires. « Mais avant de nous occuper des cas clients, nous nous attelons d'abord à la mise en place d'une infrastructure adéquate », précise Daniel Zamparini.

« Nous ne vendons plus de véhicules »

PSA Peugeot Citroën a également dû revoir sa copie sur les concessions. « Avec Internet, les clients sont de mieux en mieux renseignés et posent aujourd'hui des questions de plus en plus pointues à nos concessionnaires », explique Daniel Zamparini. Selon le DSI, ils doivent aujourd'hui maîtriser un panel d'informations beaucoup plus large. Pour les aider dans cette démarche, le constructeur s'est fixé pour objectif d'être le meilleur pour ce qui est des configurateurs et des comparateurs en ligne. « Cette tendance est accentuée par le fait qu'aujourd'hui nous ne vendons plus de véhicules, mais des services », ajoute Daniel Zamparini. La forte présence de PSA Peugeot Citroën en amont des ventes permet en outre de mieux consolider ses leads. « Leur taux de transformation est un indicateur primordial pour nous », révèle le DSI.

En outre, nous sommes aujourd'hui passés d'une mentalité de possession à une mentalité d'usage. « Dans une industrie globale, le monde ne s'arrête pas à la porte du périphérique », explique Daniel Zamparini. Le DSI poursuit : « La demande varie énormément d'un endroit à un autre mais aussi d'un moment à un autre. Les gens veulent aujourd'hui une plus grande mobilité ». Par exemple, la valeur d'un Citroën C4 Cactus dépend en partie de l'usage auquel il est destiné. D'après le DSI de PSA Peugeot Citroën, l'industrie automobile tend vers un modèle où un client voudra principalement une voiture de ville mais aura également besoin d'un camion de déménagement deux jours dans l'année, d'un coupé-cabriolet pendant quatre jours et parfois même d'un vélo. « Ce sera bientôt possible », assure Daniel Zamparini. « Nous travaillerons dans les années à venir sur l'enrichissement de nos offres de mobilité ».

Le client au centre du SI

Pour mener tous ces chantiers, PSA Peugeot Citroën doit toutefois passer par une première étape primordiale. « Alors que, auparavant, les véhicules étaient le cœur de notre SI, aujourd'hui, ce doit être le client », déclare Daniel Zamparini. Toutefois cette transition n'est pas simple pour le constructeur. La grande majorité des données clients est en effet détenue par les concessionnaires qui ne sont pas forcément prêts à les partager. « Nous allons devoir nouer des partenariats forts », estime le DSI du constructeur. Il ajoute : « L'innovation doit passer par là ».

Pour Daniel Zamparini, cette dernière a d'ailleurs permis à PSA Peugeot Citroën de progresser tant sur l'aspect économique que technologique.



Oscar Barthe
Journaliste

Innovation : les PME du numérique trop souvent boudées



Pascal Buffard, président du Cigref, a rappelé que la DSI avait plusieurs leviers d'innovation.

Pour Pascal Buffard, le président du Cigref, venu s'exprimer lors de la matinée CIO Innovation du 25 novembre 2014, la DSI doit accepter de s'associer à d'autres entités pour accélérer l'innovation. Il peut s'agir de laboratoires internes ou d'autres sociétés comme des PME du numérique.

« [Daniel Zamparini nous a donné une excellente illustration de ce que la DSI pouvait apporter en termes de transformation](#), en partenariat avec les directions métiers », a déclaré Pascal Buffard en montant sur la scène de la matinée stratégique CIO Innovation organisée le 25 novembre 2014. Saluant l'allocution du DSI de PSA Peugeot Citroën qui le précédait, le président du Cigref et d'Axa Technology Services précise que sa société a adopté une démarche similaire. Il ajoute : « Elle nous donne la possibilité de repenser complètement notre métier et celui de notre employeur ». Faisant directement échos aux déclarations de Daniel Zamparini, il prend l'exemple de l'assurance auto : « notre travail n'est plus de simplement rembourser les clients en cas d'accident mais bien de les protéger et d'anticiper. » Pour ce faire, Axa doit étudier au mieux le parcours et la conduite de ses assurés pour croiser ces informations, par exemple, avec les données météo. « Nous pouvons récolter ces données en passant des partenariats avec les constructeurs ou directement auprès de nos clients, par le biais de leur smartphone », explique le président du Cigref. L'assureur espère ainsi mettre en place une relation de « gamification » avec son client. Il souhaite l'encourager à mieux conduire en échange de bonus comme une réduction sur sa prime d'assurance.

« Tout ceci est une transformation de l'entreprise », tranche Pascal Buffard. Selon lui, elle s'appuie non seulement sur les avancées technologiques mais aussi sur

l'information, le management de cette dernière et surtout une ouverture à un écosystème très large. Il ajoute : « Nous ne pouvons pas transformer en profondeur une entreprise et son business modèle sans toucher à son système d'information. Celui qui le pense se trompe ». En rester au démonstrateur est trop limitant.

Pour installer durablement une transformation et assurer sa performance, Pascal Buffard estime qu'il est primordial de passer par la DSI. C'est sur ses propres fondamentaux que la direction des services d'information doit s'appuyer pour nouer un partenariat efficace avec les directions métiers. « L'idéal est que la DSI apporte une réelle valeur ajoutée aux autres entités de l'entreprise, tant techniquement que financièrement », argue Pascal Buffard. C'est ainsi qu'elle deviendra un vrai levier de l'innovation.

Des entités indépendantes

Toutefois, le Cigref n'a pas une position arrêtée sur le rôle du DSI et ne souhaite surtout pas en adopter une. « Tout dépend des situations », déclare Pascal Buffard. Dans les cas de Big Data, la question de la place du DSI doit-être au coeur de la transformation de l'entreprise. « Quant aux rôles de directeur des données ou de directeur du numérique, s'il est sûr qu'ils sont des accélérateurs, je ne sais pas trop s'ils doivent être intégré à la DSI ou non », avoue toutefois le président du Cigref.

Par exemple, Axa a mis en place un *digital lab* dans la Silicon Valley pour étudier les technologies susceptibles de servir aux équipes de l'assurance. « Nous avons créé plusieurs entités de ce genre, spécialisées dans les questions de transformation. Elles sont transverses à plusieurs directions et peuvent apporter leurs services à différentes entités de l'entreprise », explique Pascal Buffard. Ce type d'organisation est également encensé par les travaux du Cigref. "Il faut que ces éléments accélérateurs de l'innovation soient utilisés horizontalement" assure Pascal Buffard.

Des PME innovantes trop souvent ignorées

En outre les grandes entreprises ont aujourd'hui du mal à ouvrir leur écosystème à des PME du numérique, pourtant reconnues par le Cigref et le Syntec comme des accélérateurs de l'innovation. Les grands comptes craignent en effet d'être dépendants de ces petites structures.

Pascal Buffard dénonce également les stratégies d'achat des grands comptes qui tentent de rationaliser leurs fournisseurs. « Les PME ont pourtant un rôle majeur à jouer », déclare-t-il. Avec l'aide du Syntec, le Cigref essaye donc d'encourager les grandes entreprises à nouer des partenariats avec ces PME innovantes.

« Nous avons notamment créé les matinées de l'innovation. C'est l'occasion de présenter ces petits acteurs aux membres du Cigref », explique son président. En outre, le *serious game* développer par le Cigref pour sensibiliser les collaborateurs aux questions de cybersécurité sera implémenté par une PME.

Mais Pascal Buffard reconnaît qu'il y a encore de nombreux efforts à faire pour que des partenariats pérennes se généralisent entre ces petites entités et les grands comptes.



Oscar Barthe
Journaliste

Pour toute demande concernant CIO.focus :

contact-cio@it-news-info.com

Une publication de IT NEWS INFO : 40 bd Henri Sellier 92150 Suresnes

Rédacteur en chef : Bertrand Lemaire, blemaire@it-news-info.com

Tél. : 01 41 97 62 10

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Bertrand Gros

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3000000 €

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

