

ÉDITO

Les technologies mobiles placent les entreprises sous pression. L'iPhone, les tablettes tactiles ou Android déboulent, et il leur faut s'adapter rapidement. Les terminaux grand public imposent leur rythme. Ils apportent un lot de nouvelles opportunités commerciales qu'il s'agit de saisir et ils bousculent les manières traditionnelles de concevoir les systèmes d'information des entreprises.

SOMMAIRE

RETOUR D'EXPÉRIENCES: SPÉCIAL MOBILITÉ

■ Les mobiles placent les entreprises sous pression **p. 1 à 7**

■ « Les gens ne veulent pas que l'on suive leurs comportements » **p. 8 à 10**

GESTION DE CARRIÈRE

« L'informatique doit être intégrée au business » **p. 12 à 15**

INTERNATIONAL

Plongée dans le déploiement en entreprise de Chatter de Salesforce **p. 16 à 17**

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

« Le responsable informatique doit nous rassurer » **p. 18 à 19**

HUMEUR **p. 20**

RETOUR D'EXPÉRIENCES

SPÉCIAL MOBILITÉ

Les mobiles placent les entreprises sous pression

Les smartphones et les tablettes tactiles révolutionnent la relation client et aident à doper les ventes. Ils servent même à inventer de nouveaux modèles économiques. Illustration chez six grandes entreprises qui travaillent à intégrer ces nouveaux terminaux.

L'heure est à la créativité sous la pression des mobiles dans les entreprises. Les nouveaux terminaux grand public déboulent et il faut savoir en tirer le meilleur parti. Les responsables de l'informatique et des métiers doivent apprendre à améliorer la relation client ou à doper l'efficacité des forces de vente grâce aux smartphones, aux tablettes tactiles ainsi qu'aux équipements « *machine to machine*. » C'est ce que l'on observe chez JCDecaux, les laboratoires Roche, PagesJaunes, Groupama, les opticiens Atol ou Amaline Assurances, qui commercialise l'offre Amaguiz.

L'affiche devient interactive

Premier exemple: JCDecaux. Le numéro un mondial de l'affichage publicitaire mise sur une innovation technique qui lui permet de rendre l'affiche interactive. L'application s'intitule USnap. Elle a été lancée en octobre 2010 en France et elle assure la mise en relation d'un particulier avec un annonceur par le biais de la traditionnelle affiche papier placée dans la rue ou sur un abribus. « *On photographie l'affiche avec son smartphone. Cette affiche est reconnue et cela permet de délivrer des services complémentaires au consommateur.* Il ►

6 DÉCIDEURS IT TÉMOIGNENT

Marc Merlini
JCDecaux

Antonio Da Silva
Roche

Jean-François Paccini
PagesJaunes

Philippe Vayssac
Groupama

Emmanuel Katz
Atol les opticiens

Nelly Brossard
Amaline Assurances



Il fallait éviter de créer un système déceptif

Marc Merlini
JCDecaux

peut se voir proposer du contenu : une vidéo ou une autre application qui va relayer le message de l'annonceur. Cela doit aussi apporter de la valeur ajoutée pour l'utilisateur, car si derrière la publicité, il y a de la publicité, cela ne va pas marcher » décrit **Marc Merlini**, directeur des applications grand public à la DSI de JCDecaux.

La technologie d'une start-up

Pour mettre en place cette offre commerciale, la technologie est cruciale. « Il fallait éviter un système déceptif qui fasse que l'on prenne une affiche en photo et qu'il ne se passe rien » souligne le directeur. La technologie est fournie par Telequid, une start-up française. Il fallait une solution fiable de reconnaissance d'image. « L'application mobile est réduite au plus simple. Elle prend la photo et communique avec un serveur central ». Ce serveur prend en charge la reconnaissance et transmet les informations sur le contenu. « On peut s'appuyer sur les fonctions de géo-localisation qui sont natives dans les smartphones, et on a la capacité à gérer les gens vers un point de vente, à partir du moment où on connaît les coordonnées » précise Marc Merlini. La volonté de JCDecaux est de donner une nouvelle dimension au média, et son média principal est l'affiche. « Nous sommes un média de masse, difficile à éviter dans les rues, et le but est de faire réagir les gens à une publicité » ajoute-t-il.

Ces dernières années, on a vu de multiples essais afin d'accéder à du contenu sur son smartphone à partir d'un affichage dans la rue. « L'interactivité de l'affiche c'est quelque chose que l'on cherche à faire depuis des années, et on a essayé de nombreuses technologies » reconnaît Marc Merlini.

Les étiquettes RFID, le NFC, les codes à barre 2D, le Flashcode ou le bluetooth ont été testés notamment sur les abribus. JCDecaux pense tenir la bonne approche avec USnap. « Nous n'étions pas arrivés à une solution simple et intuitive. Quand on a vu arriver la reconnaissance d'image, on s'est dit que c'était probablement une bonne solution, et on en a testé plusieurs. On a choisi une petite société qui savait bien le faire » dit-il. L'application a été lancée officiellement en France en octobre 2010. La reconnaissance d'une image prise en photo par le smartphone repose sur le calcul d'une signature à partir de la reconnaissance de certains points clés dans l'image. Puis la signature est comparée aux signatures des images des campagnes publicitaires en cours.

Une URL envoyée vers le smartphone

Atout de cette technologie : l'image peut être de mauvaise qualité et prise avec un faible éclairage. Une fois la photo reconnue, une URL est renvoyée vers le smartphone. Les informations transmises peuvent être filtrées selon la géo-localisation, et selon l'origine de l'accès. Il peut y avoir le lancement d'une application dans l'Appstore d'Apple. Ou bien lancer le démarrage du guidage avec Maps de Google afin de trouver un itinéraire vers un lieu de vente ou d'exposition tel qu'un Musée. Il peut y avoir le lancement d'un visionnage d'une vidéo sur Youtube.

JCDecaux doit tenir compte d'une difficulté des mobiles : la multiplicité des plateformes techniques. La première version de USnap est sortie pour l'iPhone. La version pour Android est sortie début mars 2011. Pour les prochaines étapes, le développement qui a été lancé sur Symbian de Nokia va se poursuivre. Tous les développements pour les mobiles sont réalisés par Telequid. Avant la sortie de Symbian, il y aura la sortie de l'offre RIM puis de l'offre pour la plateforme Windows Phone 7 de Microsoft, « qui met peu de temps à décoller » relève Marc Merlini. Il ajoute : « Nous avons mis en place une plateforme qui nous permet de gérer des contenus différents selon les téléphones. A chaque téléphone, nous avons un contenu adapté. Nous essayons d'aller vers html5 comme standard de diffusion de contenu. » L'adoption de html5 doit permettre de mettre en place des contenus riches.

Android simplifie le partage

En matière de différences techniques entre les plateformes mobiles, on sait que Flash ne fonctionne pas sur iPhone, mais autre exemple, le partage est plus simple sous Android. Cette différence peut avoir son importance, car par exemple, il est facile de partager son Facebook sous Android, ce qui n'est pas possible sous iPhone. « La viralité est importante en matière de publicité, et notre application permet aujourd'hui de partager sous Android pas encore sous iPhone » confirme Marc Merlini. « Ce n'est pas une contrainte technique, mais quand on veut partager sous Facebook à partir d'une application sur iPhone, il faut créer une page Facebook pour l'application. Il faut alors des gens pour la gérer et notre marketing n'a pas souhaité gérer une page pour l'application » explique-t-il. ▶



Nous essayons d'aller vers html5 comme standard

Marc Merlini
JCDecaux

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

Marc Merlini
JCDecaux
sur CIO Online



Côté architecture, chez JCDecaux, l'application USnap est une plateforme à part du système d'information. Elle est accessible via des services Web. Une remarque: les contenus prévus spécifiquement pour les mobiles sont encore peu répandus. Lorsqu'une marque confie l'affichage d'une campagne publicitaire à JCDecaux, c'est souvent ce dernier qui réalise le mini site web associé vers lequel la campagne sur smartphone va être routée. « *On a constaté que peu d'annonceurs et peu d'agences avaient des contenus mobiles à nous proposer* » confirme Marc Merlini.

« *Comme nous avons besoin de réactivité, nous avons décidé de le faire nous-mêmes. Nous réalisons nous-mêmes les contenus, et nous mettons à disposition de nos annonceurs cette petite plateforme de services mobiles. Cela leur permet de créer facilement des sites mobiles* » termine-t-il. L'application de reconnaissance et d'interactivité mobiles USnap doit également être étendue à un usage avec le support imprimé au sens large, dont la presse quotidienne.

Les tablettes tactiles arrivent

Autre révolution en cours: l'arrivée des tablettes tactiles dans les entreprises. C'est la première fois depuis longtemps qu'un nouvel équipement informatique fait irruption dans les mains des employés. Les laboratoires pharmaceutiques Roche sont parmi les premières entreprises à réaliser un pilote de grande ampleur sur ce sujet, depuis novembre 2010. Le groupe Roche est présent mondialement et emploie 85 000 personnes, dont 1 200 en France, sur trois sites.

Le nouveau défi pour le laboratoire concerne la mobilité. Le groupe dispose déjà de 12 000 Blackberry dans le monde. Et il y a 8 500 iPhone chez les collaborateurs aux Etats Unis. L'iPhone est alors employé par les visiteurs médicaux, pour de la messagerie et du CRM. En Europe, cela se développe mais plus lentement.

Face aux évolutions techniques, il s'agit de gérer le changement. Afin d'équiper les forces de vente, certains avaient pensé promouvoir des solutions à base de PC portables et de cartes 3G afin d'équiper les visiteurs ou délégués médicaux. « *Mais un PC sous Windows XP met beaucoup de temps à démarrer et même si Windows 7 a progressé sur ce point, ce n'est pas encore la panacée* » regrette **Antonio Da Silva, Information Manager de Roche.** L'usage d'un PC portable ne peut donc pas être la bonne réponse. Un PC portable est un équipement lourd si on doit se déplacer. De plus, on doit pouvoir sortir l'outil vingt fois plus vite et dans n'importe quelle position.

L'iPad d'Apple testé depuis novembre 2010

La tablette tactile est apparue comme la bonne réponse dans la foulée de l'iPhone. La grandeur de l'écran est mieux adaptée et les boutons sont plus gros que sur un mobile. En juin 2010, il n'y avait qu'une tablette disponible commercialement sur le marché et c'était l'iPad d'Apple. Le Galaxy de Samsung n'est arrivé que plus tard et le système Android 3 pour tablette n'est disponible que depuis peu. La tablette iPad d'Apple a convaincu Roche pour équiper les commerciaux. Un pilote a été lancé en novembre 2010 en France. Cinquante tablettes iPad sont déployées. La France est pilote pour l'Europe dans le cadre de ce projet. A terme, si les pilotes sont concluants, 400 à 500 tablettes devraient être déployées pour les équipes de terrain en Europe.



Le PC portable n'était pas la bonne réponse pour les délégués médicaux

Antonio Da Silva
Roche

LA RÉALITÉ AUGMENTÉE DES OPTICIENS ATOL ADAPTÉE AUX MOBILES

On peut porter des applications apparemment complexes sur un smartphone, c'est le cas de la société des opticiens Atol qui a décliné son service d'essayage de lunettes en réalité augmentée sur iPhone. Atol est la quatrième enseigne du marché de l'optique en France. Le réseau compte 730 magasins. En 2009, le chiffre d'affaires était de 338 millions d'euros. La structure est coopérative, contrôlée par des opticiens. L'application de réalité augmentée fonctionne sur iPhone 4. Elle permet d'essayer en 3D les lunettes de la collection Adriana Karembou. La version sur PC fixe avait été lancée en avril 2010, et avait dépassé le million d'essayages. L'application pour iPhone est disponible en téléchargement gratuit. Elle permet de se voir évoluer avec les montures, et de changer de parures virtuellement. La caméra de l'iPhone détecte automatiquement le visage de l'utilisatrice, et ajuste en

un clin d'œil la monture sur le visage. « *Nous sommes très fiers de proposer en exclusivité cette application interactive* » déclare **Emmanuel Katz, directeur Marketing d'Atol les Opticiens.** De fait, l'application a été développée en dehors de la DSI et pilotée par le marketing. « *Nos clientes peuvent réaliser un pré-choix de montures grâce à la réalité augmentée sur le site internet et via iPhone, puis se rendre en boutique et finaliser leur choix* » affirme-t-il. C'est l'application de réalité augmentée de Total Immersion qui est mise en œuvre chez Atol. ■

Pour en savoir plus



Retrouver
l'application
iphone
de Atol





L'autonomie de l'iPad dépasse dix heures en fonctionnement

Antonio Da Silva
Roche

La raison principale de l'engouement pour ce terminal ? « C'est le facteur de forme » répond Antonio Da Silva sans hésiter. Avec un écran de presque 10 pouces, on retrouve des éléments qui faisaient défaut jusqu'à présent aux équipements informatiques de cette taille, estime-t-il. « La tablette a une autonomie extrêmement importante, de l'ordre de 10 heures, et c'est une réalité, c'est plus de dix heures de fonctionnement et non en veille. Son poids est extrêmement léger et l'écran est lisible sous tous les angles » liste-t-il.

Deux usages : promotion et productivité

Deux axes de travail ont alors été explorés par les équipes informatiques de Roche : l'usage pour la productivité personnelle des employés et l'usage comme outil de promotion vers les clients. « On a essayé de séparer les deux projets pour qu'ils ne se polluent pas l'un l'autre » relate Antonio Da Silva. Il insiste : « C'est une superbe plateforme pour faire de la promotion en termes de produits et d'image ».

La tablette permet aussi de remplacer un PC portable et de délivrer les utilitaires de productivité nécessaires aux forces de travail mobiles. « Avec un PC, on a des Gigahertz, des Giga de mémoire, de disque dur, et cela fait vingt ans que l'on a les mêmes systèmes dessus. La tablette est un outil qui peut remplacer un PC » se félicite Antonio Da Silva. « Certes, elle est beaucoup plus réduite qu'un PC en termes de puissance de calcul mais elle permet de remplir à 90 % ce dont une personne de terrain a besoin : email, faire des comptes rendus, faire des présentations, recevoir des Powerpoint, au bout du compte, c'est une tablette qui suffit à la plupart des usages ».

L'usage pour la productivité personnelle comprend une suite bureautique d'Apple, l'email, le CRM ou l'intranet. C'est la suite bureautique iWorks d'Apple, avec l'équivalent de Word, d'Excel et de Powerpoint de Microsoft, qui est employée. Elle amène un certain niveau de compatibilité avec la bureautique Microsoft employée chez Roche. Les retours d'expérience des utilisateurs sont nombreux depuis deux mois de test. Les fonctions proposées sont suffisantes pour le travail des commerciaux et les échanges entre les mondes iOS d'Apple et Windows se passent sans trop de difficultés.

Les difficultés commencent lorsqu'il y a des scripts en Visual Basic ou des Macros. « Par exemple, si on a des fichiers Excel avec de nombreuses macro, cela ne s'ouvrira pas et cela ne sera pas interprété par l'application de l'iPad. Mais est-ce que les personnes qui sont extrêmement mobiles ont besoin de macros dans leurs feuilles Excel ? A chacun de déterminer le besoin » tranche Antonio Da Silva.

L'iPad remplace 6 kg de documentation

Le deuxième pilote concerne l'outil d'interaction avec les clients. Il est en pilote depuis 3 semaines pour sa première version et a été développé avec un partenaire externe spécialisé dans les produits Apple. Les premiers retours sont excellents. L'application est prévue pour l'iPhone et pour l'iPad dans le cadre des visites des délégués médicaux. Cette application a un but promotionnel, cela comprend de la documentation et des fiches de produits qui ont été amenés sous la forme d'une application sur l'iPad. C'est beaucoup plus efficace et flexible qu'une grosse sacoche avec 6 kilos de papier.

C'est un gain de temps et de flexibilité. « Au bout du compte, dans une journée de travail, le PC portable est très peu utilisé par une personne qui est extrêmement mobile, alors que nos chiffres montrent que l'iPad est utilisé 20 à 30 fois plus qu'un PC portable, aussi bien en termes de temps que d'accès » se réjouit Antonio Da Silva.

Ceci dit, l'arrivée de l'iPad dans le système d'information entraîne des questions de la part des équipes de la sécurité, qui mettent la pression sur les gens de l'IT. Quant à l'équipe de support, elle était formée à Windows, et elle va devoir se familiariser avec l'univers d'Apple.

L'arrivée de la tablette iPad nécessite de reconcevoir l'application de vente et d'en tirer le maximum. Il existe une équipe d'environ 500 développeurs chez Roche. Le message à leur faire passer désormais est que les développements ne doivent plus être uniquement prévus pour le navigateur Internet Explorer mais aussi pour Safari, le navigateur de Apple.

Afin de faire vivre la plateforme au quotidien, Roche a mis en place certaines règles et outils. Il faut d'abord que les gens s'approprient l'outil. « Nous autorisons les gens à télécharger sur l'iPad toutes les applications, quelque soit leur type, qu'il s'agisse de jeux ou de films, peu importe. Il faut désacraliser les usages, afin qu'il n'y ait pas deux machines, l'une pour le travail et l'autre pour la maison » conseille Antonio Da Silva. ▶



L'iPad est utilisé 20 à 30 fois plus qu'un PC portable

Antonio Da Silva
Roche

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

Antonio Da Silva
Roche

sur CIO Online



Une charte a toutefois été mise en place pour l'usage de la tablette. L'idée est que l'usage soit professionnel dans le cadre professionnel. « Afin que l'on ne voit pas un visiteur médical dans la salle d'attente d'un médecin en train de jouer en s'agitant en tous sens » décrit-il.

Côté exploitation, il existe plusieurs plateformes de déploiement de logiciels sur l'iPad. « Je pourrais citer par exemple Mobileiron » précise le responsable. « Quant à la télédistribution de logiciels, on a tout simplement créé un AppleStore interne. C'est une solution qui est fournie par Apple pour les entreprises. Cela nous permet de contrôler les applications et le contenu distribué, et de gérer le réglementaire » dit-il, précisant « depuis l'arrivée du système 4, il y a des solutions pour gérer de bout en bout les différents éléments applicatifs et hardware dans un contexte d'entreprise. » Sinon, le défi principal reste la sécurité, pense Antonio Da Silva, « Ce qui est normal quand on arrive avec un nouvel outil dans l'entreprise. »

Enfin, dernière constatation : la facturation des opérateurs télécoms français apparaît comme une vraie cacophonie. Afin de faire communiquer les iPad, des cartes 3G ont été installées dans les tablettes. L'équipe en charge du pilote chez Roche voulait effectuer un suivi des consommations et donc des usages. Cela se révèle difficile car le suivi est réalisé au travers de fichiers plats sous Excel.

La rapidité du décroché en question

Si la tablette monte en puissance, l'iPhone ouvre toujours la voie à des innovations. Pour preuve, la gestion des temps d'attente lors d'un appel auprès d'un call center développée par la compagnie d'assurances Groupama. En matière de qualité de la relation client, la gestion des temps d'attente est stratégique. Trop d'appels sont perdus car les gens s'impatientent et s'énervent quand ils doivent répéter plusieurs fois la raison de leur appel. « Les deux problématiques des appels aux centres de contacts, sont la rapidité du décroché – il doit être inférieur à 20 secondes - et la qualité de la réponse que le conseiller va fournir au client ou au prospect » confirme Philippe Vayssac, pilote centre de contact chez Groupama.

L'application de Groupama permet de disposer de l'indication visuelle de son temps d'attente pour être mis en relation avec le bon opérateur et communiquer rapidement sa localisation géographique à l'opérateur en cas d'accident. De quoi simplifier significativement la vie d'un client. La géo-localisation apparaît sur le poste de travail de l'opérateur via Google Maps.

Offshore contre technologie

Pour améliorer la qualité de service – la rapidité de décroché - un choix est à faire, soit placer des centres d'appels en Offshore et ainsi disposer de plus de ressources ou recourir à la technologie. Groupama a choisi la technologie. « L'innovation est indispensable afin d'améliorer la relation client » affirme Philippe Vayssac. L'application s'intitule « Groupama toujours là. » Elle est disponible en pilote sur les 12 départements de la région Rhône Alpes Auvergne (Groupama RA). Elle est intitulée « le premier Serveur Visuel de Rappel Interactif ».

Pourquoi cette approche visuelle sur le mobile ? « Les consommateurs détestent les serveurs vocaux à cause de délais d'attente trop longs et connus seulement après avoir fait un choix, à cause des difficultés à obtenir le bon interlocuteur et des menus non explicites » explique Philippe Vayssac. Avec l'application de Groupama, depuis l'écran de son iPhone, l'utilisateur ►

L'innovation est indispensable afin d'améliorer la relation client

Philippe Vayssac
Groupama

DE PETITES ÉQUIPES DE DÉVELOPPEURS POUR LA RÉALITÉ AUGMENTÉE SUR MOBILE

La réalité augmentée sur les mobiles consiste à ajouter des informations numériques sur une image de la réalité filmée par son mobile. Beaucoup de petites équipes de développeurs, aux quatre coins de la planète, proposent ce type d'application. De petites équipes qui soulèvent l'intérêt des utilisateurs mais qui doivent refuser les propositions d'intervention notamment en conférence comme le regrette Antoine Marcos, cofondateur de Presselite, qui propose ce type d'applicatif. « Nous nous sommes rendus compte que les interventions nous prenaient beaucoup trop de temps en 2010 et ralentissaient nos projets, étant une petite équipe, cela est difficile » dit-il. On pourra citer également wiktitude, (<http://www.wiktitude.org/en/>), qui ne dispose pas de représentant en France ou l'application Noma de wikiogroup (<http://fr.nomao.com/>), etc. En réalité augmentée, les informations ajoutées peuvent être textuelles ou graphiques,

voire des dessins en 3D comme dans le cas de l'application des opticiens Atol sur iPhone qui dessine des lunettes sur le visage filmé en temps réel. Il y a alors la reconnaissance de l'image filmée puisque l'on peut tourner la tête et que les lunettes tournent en même temps, ce qui est le top de la performance. Plus classiquement, l'application ajoute des indications textuelles sur l'image, en se repérant sur la géo-localisation GPS embarquée dans le mobile. Ces informations peuvent être enrichies par la communauté des utilisateurs elle-même. On parle alors de POI (Point of Interest). ■

Pour en savoir plus
presselite

Retrouver

Le site de Presselite



accède directement à tous les services de son assurance : demande de devis, déclaration d'un sinistre, demande d'attestation, banque, assistance, prise en charge des bris de glace ou prise de rendez-vous avec son conseiller.

Le choix du bon service s'effectue de façon visuelle sur l'écran de l'iPhone puis l'application affiche le temps d'attente pour être mis en relation avec un conseiller et propose d'être rappelé gratuitement dès que l'un d'eux se libère. Les statistiques du délai de rappel sont calculées et diffusées en temps réel et respectées par le centre de contacts.

L'application mobile est mariée à un centre de contacts virtuel sur neuf site de 500 positions en protocole 100 % SIP (Session Initiation Protocol) et 100 % logiciel. Chez Groupama RA, il n'y a plus de téléphone physique. Les conseillers ont des casques sans fil de technologie Dect raccordés à leur PC. L'usage du standard SIP permet de disposer de fonctions différenciantes d'un point de vue commercial. Par exemple, il est possible de s'engager sur le rappel du client par le bon service dans les 14 minutes. Le rappel s'effectue même en 7 minutes en réalité. Le centre d'appels mêle des technologies SIP, les logiciels de Genesys et Open Source, en l'occurrence un iPBX Asterisk.

Un bouton Skype a été créé afin de permettre aux clients de Groupama d'appeler où qu'ils soient dans le monde en passant par le site Web. Le coût de ce service ne revient qu'à 3 € par mois, quelque soit le nombre d'appels. En outre, l'usage de SIP permet aux conseillers de travailler depuis chez eux. Il y a ainsi un pilote de trente opérateurs en télétravail, avec les mêmes fonctions que s'ils étaient dans le centre de contacts et avec un confort supérieur, ce qui s'entend au téléphone.

L'application mobile pour l'iPhone a été développée par SQLI, Avencall et les équipes de Groupama. Les statistiques de la plateforme Genesys du délai de rappel sont envoyées en temps réel vers les iPhones des clients pour chaque fonction. L'application a été mise en ligne au début de novembre 2010.

Guider la personne dans la ville

Autre cas dans lequel le mobile est appelé à jouer un rôle clé : le guidage vers ses points d'intérêts dans la ville. PagesJaunes, société éditrice d'annuaires sur papier, a développé une application innovante UrbanDive qui permet la plongée dans la ville, de manière immersive. L'application a des points communs avec Streetview de Google.

L'application se déclinera en version mobile. L'idée est de montrer sur l'écran du mobile « *Ce qui est intéressant à portée de marche, les bons plans, les lieux intéressants, mes amis, ce qu'ils font et ce qu'ils vont faire* » et non d'enrichir la réalité, comme avec la réalité augmentée, explique **Jean-François Paccini, directeur technique internet de PagesJaunes**. La géo-localisation permet un assemblage de contenus sur le mobile. Cela comprend des informations sur les offres de commerçants, sur les lieux, sur la sphère sociale ou ses amis. « *On ne croit pas tellement à la réalité augmentée, où on se baladerait avec son téléphone mobile devant les yeux, pour se le faire piquer assez rapidement* » constate Jean-François Paccini.

Pour rappel, l'application UrbanDive de PageJaunes exploite le Cloud public d'Amazon. L'optimisation du trafic est assurée via un réseau CDN (Content Delivery Network) d'Akamai. Sur le poste Web fixe, les animations sont réalisées en technologie Flash d'Adobe et en JavaScript. Le back office a été développé en technologie J2EE.

Des besoins différents en mobilité

Pour les mobiles, l'idée est d'assembler de nombreux contenus dans un contexte géo-localisé. La vue immersive 3D que l'on a sur le PC fixe ne devrait cependant pas être reprise sur le mobile. Le poste Web et le mobile sont deux choses différentes. Pour deux raisons. La première est que le besoin est différent lorsque l'on est en mobilité ou lorsque l'on est chez soi. Puis il y a les contraintes techniques, le haut débit mobile n'est pas disponible partout, l'écran d'un mobile est petit. Sur le mobile, il faut être pratique. La navigation d'UrbanDive doit être repensée.

Sur le mobile, pour PagesJaunes, l'objectif est de voir ce qui se passe autour de la personne. Donc, ce qui sera assemblé sur le mobile c'est la géo-localisation, les réseaux sociaux, l'écosystème ouvert, qui réunit le contenu des pages jaunes, le contenu d'autres éditeurs, « *voire d'un concurrent comme Qype* » précise Jean-François Paccini. Au début, le contenu sera un assemblage réalisé par les équipes de PagesJaunes, puis il y aura une agrégation selon les goûts de la personne. PagesJaunes ne veut pas aller vers la « *réalité augmentée* » mais vers la « *réalité révélée* ». Laya par exemple est une solution de réalité augmentée, ajoute Jean-

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo
Philippe Vayssac
Groupama
sur **CIO Online**



On présente
ce qui est
intéressant
à portée
de marche

Jean-François Paccini
PagesJaunes



Il faut encore deux ans pour que html5 atteigne la maturité suffisante

Jean-François Paccini
PagesJaunes

François Paccini. La réalité augmentée c'est le fait d'avoir plus d'informations que ce que l'on voit. On enrichit la réalité. Alors qu'UrbanDive repose sur le principe de « *Je vais chercher du contenu que j'ajoute* », on répond aux questions « *qu'est-ce que je peux faire ?* ». « *UrbanDive propose les opportunités qui sont à portée de marche* » résume Jean-François Paccini.

Cela passe par l'usage des réseaux sociaux. On partage ainsi les bons plans, les liens. On les partage sur Facebook avec ses amis. On voit également ce que ses amis font dans UrbanDive, via la proximité géographique. L'idée est de marier les deux proximités: « *si FaceBook est la proximité sociale, UrbanDive est la proximité géographique* » déclare le directeur internet de PagesJaunes.

Bénéficiaire de la viralité du réseau social

« *Le mariage avec Facebook doit être natif pour créer de la viralité, on permet aux utilisateurs de créer des points d'intérêts ou des lieux qui leur sont propres directement dans l'environnement, comme 'tel restaurant est très sympa', 'on s'est rencontré ici', etc. On retrouve le concept de mur de Facebook porté dans un environnement virtuel, gé-localisé, 3D* » ajoute-t-il. Il s'agit de répondre aux questions: que font mes amis, où sont mes amis les plus proches? « *On donne également une grande importance à twitter pour la viralité* » précise Jean-François Paccini.

Il faut une mise en scène du contenu lorsque le débit n'est pas suffisamment important et que l'écran est trop petit pour voir des détails. Il existe trois formes de vue: magazine (avec mise en scène des contenus), carte et 3D. Le gros de la technologie est dans le modèle 3D et dans les POI (Point of Interest). Sur l'iPhone, il y aura l'usage d'un viewer spécifique. La société Earthfind fournit un SDK qui sera adapté par PagesJaunes. La vue magazine sera la plus simple à adapter à tous les types de terminaux.

« *L'iPhone et l'iPad nous posent des problèmes. Ce sont des technologies de développement de type mobile, donc pas d'Adobe Flash, mais avec des usages plus proches du PC, et on peut imaginer une vue immersive sur la tablette iPad, avec une navigation avec les doigts* » décrit Jean-François Paccini. « *Mais c'est une difficulté supplémentaire, car c'est un environnement de développement totalement spécifique* ».

Un assemblage des contenus sur le mobile

La maquette mobile est en cours de réalisation. En février 2011, l'équipe de PagesJaunes était au milieu du gué en la matière. La même infrastructure technique que pour le Web sera utilisée. Les technologies retenues sont des services Web et le standard XML. Beaucoup de travail d'assemblage des contenus et des vues, des réseaux sociaux est réalisé au niveau du navigateur web sur le mobile. « *Nous ne voulons pas de gros serveur central* » confirme Jean-François Paccini. Et il n'y aura pas de développement de connecteur pour le mobile. La première application sera une application native iPhone.

Dans le même temps, Pagesjaunes regarde de près html5 pour les tablettes Android et Apple. Le parc des navigateurs Web n'est pas encore suffisamment mûr en ce qui concerne html5. « *C'est le graal après lequel on court. On rêve évidemment de développer UrbanDive, une seule fois, pour le web et pour les mobiles, or le Flash n'est pas portable sur l'iPad et même les tablettes qui exécutent Flash n'ont pas la puissance nécessaire. Si html5 est la promesse d'un développement unifié, on n'y est pas encore. Apple et Google sont deux sponsors forts de html5 sur tablette. Sur le web, on n'y est pas encore. Nous avons besoin de modèles 3D accéléré, des technologies comme WebGL, qui commencent tout juste à se répandre. IE9 vient d'être lancé. Il faudra compter 12 à 18 mois à minima pour que les populations que l'on vise, plutôt jeunes, aient des navigateurs à jour* » commente Jean-François Paccini.

Plus globalement, le développement de UrbanDive a réuni le Cloud d'Amazon pour une flexibilité maximale et le CDN d'Akamai, afin que l'application tienne la charge. Il s'agit d'éviter l'effet Géoportail, qui a vu le site web ne pas tenir la charge et être fermé durant des mois. Dans le cadre de la version bêta d'UrbanDive, 40 instances ou machines virtuelles ont été utilisées, ainsi qu'un stockage de photos occupant environ 20 To. La facture mensuelle s'élève environ à 7 500 €. D'ici un an, le volume de photos s'élèvera à 50 To pour l'ensemble des 200 plus grandes villes françaises. ■

Par Jean-Pierre Blettner ►

Pour en savoir plus



Retrouver en vidéo

Jean-François Paccini
PagesJaunes
sur CIO Online



Pages suivantes :

« *Les gens ne veulent pas que l'on suive leurs comportements* »

« Les gens ne veulent pas que l'on suive leurs comportements »

Amaline Assurances, filiale de Groupama, commercialise Amaguiz, une assurance automobile facturée au km parcouru grâce à un boîtier M2M. Sa directrice générale déléguée, Nelly Brossard pointe les conditions de réussite de cette offre unique en France.



CIO : Vous êtes en charge d'Amaguiz, dont on peut voir les publicités à la télévision avec l'acteur Jean Rochefort. De quoi s'agit-il ?

Nelly Brossard : Amaguiz est une des marques d'Amaline Assurances, une filiale de Groupama. C'est une offre d'assurance automobile facturée au kilomètre près parcouru. Amaline propose de l'assurance entièrement en ligne aux particuliers et nous gérons également des partenariats dans le cadre de la commercialisation de produits d'assurances. Nous avons ainsi noué un contrat avec le groupe Casino pour lequel nous avons créé cinq produits d'assurance.

CIO : Comment souscrit-on un contrat chez Amaline ?

Nelly Brossard : En ce qui concerne les particuliers, pour souscrire, il faut un email et tout se déroule sur internet. Amaline Assurances a été créée en 2008. Nous n'envoyons pas de papier. Nous voulons fluidifier la relation client. Nous sommes en outre le seul assureur qui permet au client de résilier son contrat à tout moment, et ceci sans qu'il ait à apporter de justification.

CIO : Quelle est l'importance de la technologie dans votre activité ?

Nelly Brossard : Nous ne pouvons rien faire sans informatique. Ceci dit, la technologie doit être au service des clients et aider à faire des économies, en gagnant en efficacité et en rapidité. Nos clients veulent être autonomes. Par exemple, sur internet, afin de réaliser toutes les opérations en ligne, nous utilisons la signature électronique. Il s'agit de la solution QuickSign de Keynectis, avec un archivage des documents chez CDC Arkhineo.

CIO : Comment s'organise votre système d'information ?

Nelly Brossard : Nous avons créé notre propre système d'information dédié autour d'un progiciel d'assurance du marché que nous avons paramétré. Nous n'avons pas recours au système d'information de Groupama. Nous avons créé notre propre plateforme de relation client téléphonique et IT car nous réalisons de la vente à distance.

CIO : Vous êtes l'un des rares assureurs à utiliser un boîtier de suivi du kilométrage pour facturer vos services. D'où vient ce boîtier ?

Nelly Brossard : Nous utilisons un boîtier d'Octo Telematics, une société italienne. Le boîtier s'installe ►

AMAGUIZ, UNE MARQUE D'AMALINE, FILIALE DE GROUPAMA

Amaline assurances est la filiale de vente à distance de Groupama, et la maison mère d'Amaguiz, une offre d'assurance « Low cost ». Amaguiz est une marque dédiée exclusivement à la distribution directe par internet. Les prestations doivent être pour autant complètes. L'innovation est l'assurance automobile « Pay as you drive ». Cette offre permet de payer son assurance en fonction des kilomètres parcourus. Amaguiz propose également une assurance multirisque habitation et une assurance Prévoyance Accidents. Un conseiller dédié est attribué à chaque client.

Amaguiz propose une souscription en ligne avec une signature électronique et une résiliation possible à tout moment. Avec le « Pay as you drive », chaque mois, l'assuré ne paie que pour ses kilomètres effectivement parcourus. Le tarif en tous risques démarre à partir de 0,01 € par kilomètre et un abonnement de 10,90 € par mois. Pour bénéficier de l'offre « Pay as you drive », il suffit de faire installer gratuitement dans son véhicule « un compteur e kilomètres ». Celui-ci enregistre uniquement la distance parcourue chaque mois. ■

dans le véhicule du particulier. Le boîtier possède un GPS, un accéléromètre et transmet les données via GSM/GPRS. Il est utilisé pour notre offre Amaguiz de paiement de l'assurance automobile au kilomètre parcouru, une offre de « Pay as you drive ». En France, un courtier d'assurance en propose un aussi et il y a eu des tests chez Aviva, Maaf, Pacifica ou MMA. Aux Etats Unis, l'assureur Progressive (voir la vidéo : <http://www.progressive.com/commerciaux/rivals.aspx>) installe une technologie M2M dans les véhicules, et en Italie Axa a aussi une offre de ce type.

CIO : *Combien avez-vous installé de boîtiers de ce type en France ?*

Nelly Brossard : Nous avons installé environ 26000 boîtiers M2M. En janvier 2011, nous gérons en tout 100000 contrats, dont 80000 sont des contrats automobiles, et un tiers de ces contrats fonctionne en « Pay as you drive » avec donc ce boîtier M2M. Nous sommes les seuls à facturer l'assurance exactement au kilomètre près parcouru. Pour un particulier, cela signifie en moyenne une réduction de 25 % de sa facture. C'est d'autant plus intéressant pour les gens qui roulent peu.

CIO : *Pourquoi avoir recours à la technologie pour connaître le kilométrage exact parcouru plutôt qu'à une simple déclaration comme peut le faire votre concurrent MMA par exemple ?*

Nelly Brossard : Le déclaratif a ses limites. Il impose de devoir remplir soi-même chaque mois le kilométrage parcouru et on peut oublier de le faire. Et puis il peut être nécessaire côté assureur d'effectuer des vérifications de ce qui est déclaré. Le boîtier réalise tout cela de manière automatique. De plus, il autorise d'autres options. Nous proposons la possibilité d'être géo-localisé en cas de vol du véhicule. Il y a aussi l'option gratuite d'un appel d'urgence. En effet, grâce à l'accéléromètre on peut détecter quand le véhicule enchaîne une accélération très forte et une décélération très forte. C'est un service supplémentaire auquel le client peut s'abonner sans frais.

CIO : *Comment avez-vous élaboré cette offre d'assurance en mode « Pay as you drive » ?*

Nelly Brossard : Nous avons regardé en 2007 comment faire du paiement au kilomètre en France. Nous nous sommes interrogés sur le modèle que les clients sont prêts à accepter. Nous avons fait de nombreuses études quantitatives et qualitatives avant le lancement en 2008. Nous avons vu que les consommateurs sont prêts à accepter un compteur qui mesure uniquement le kilométrage, mais qu'ils n'étaient pas prêts à ce que l'on suive leurs comportements, tels que leurs jours et horaires de conduite par exemple. Alors que cela se fait aux Etats Unis ou en Grande Bretagne. Mais ce n'est pas ce que nous avons voulu faire. Il faut respecter ce que le consommateur est prêt à accepter, sinon il y a un aspect « Big Brother » dont les gens ne veulent pas.

CIO : *Suivre les comportements serait une impasse ?*

Nelly Brossard : Le suivi des comportements pourrait apporter une solution intéressante dans le cas d'une clientèle de jeunes conducteurs ou de conducteurs qui ont eu plusieurs accidents et qui rencontrent des difficultés à s'assurer. Dans ce dernier cas, cela permet un rôle éducatif. Pour notre part, nous visons l'ensemble des consommateurs. Nous avons étudié le modèle économique que nous pouvions mettre en place compte tenu du coût du boîtier et des transmissions mobiles. Nous avons étudié si le client était prêt à payer la pose, ce qui n'est pas le cas. La formule finalement repose sur un abonnement mensuel de 10,90 € et un paiement variable ajusté chaque mois en fonction du kilométrage exact parcouru.

CIO : *Qu'attendez-vous des équipes de votre DSI ?*

Nelly Brossard : Les gens de l'informatique doivent être réactifs, agiles et rapides. Nous avons ainsi été très rapides lorsque nous avons développé et mis en ligne cinq produits d'assurance en quatre mois, entre février 2010 et mai 2010, quand nous avons remporté l'appel d'offres émis par Casino. Vous pou- ►

NELLY BROSSARD, UN PARCOURS RÉUSSI DANS LE MARKETING DE L'ASSURANCE

Agée de 41 ans, et mère de quatre enfants, Nelly Brossard est directrice générale déléguée d'Amaline assurances, la filiale de vente à distance de Groupama. Elle s'intéresse particulièrement à l'analyse des attentes des clients. Elle possède une Maîtrise de sciences de gestion et un DESS de marketing. Elle a fait ses premiers pas dans une start-up internet en 1995, GC Tech, une forme de galerie marchande dématérialisée. Elle travaille ensuite

chez CNP Assurances comme consultante pour le commerce électronique et le marketing interactif.

Elle passe chez Protégys, en tant que directrice marketing et communication avant de rejoindre la Mutuelle des Motards, au même poste.

En 2007, elle est recrutée comme directrice commerciale et communication d'Amaguiz. Elle en est nommée directrice générale déléguée en 2010. ■

vez consulter ces services sur le site de banque-casino.fr, à la rubrique assurance. Nous avons développé un site pour cela.

CIO: **Combien de personnes travaillent-elles à la DSI ?**

Nelly Brossard : Notre DSI représente 15 personnes, sur les 130 collaborateurs d'Amaline. Au sein des équipes d'Amaline, les plus importantes sont celles de front office et des centres de relation client, ce qui est important dans la vente à distance, il y a 90 personnes. Pour la DSI, nous pouvons recourir aux prestations externes en cas de délai serré comme lorsque nous avons livré l'offre à Casino, et où nous avons doublé la taille de l'équipe avec des développeurs Java, qui est la technologie standard que nous employons. Notre modèle économique est le « Low Cost ». Nous devons être le plus agile possible. C'est pour cela que nous avons pris pour lancer notre offre un progiciel du marché de l'assurance que nous avons paramétré. Pour notre site web, nous utilisons le CMS de Noheto. Aller vite côté IT, c'est un véritable atout. Le point fort d'Amaline Assurances est de créer des offres et des interfaces. ■

Propos recueillis par Jean Pierre Blettner

mardi 7 juin 2011 • Etoile Saint Honoré - de 8 h 30 à 14 heures - Paris 8e

INVITATION* - CONFÉRENCE

LA GESTION DES RISQUES

ARBITRE DE LA SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

A l'ère de la généralisation des smartphones et de l'onde de choc créée par le site Wikileaks, le système d'information de l'entreprise apparaît ouvert tous azimuts. Face aux menaces, les managers IT ne peuvent plus réagir au coup par coup en plaçant des rustines de protection au fil de l'eau. La politique de sécurité doit s'insérer dans une démarche de gestion des risques et de conformité réglementaire à l'échelle de l'entreprise. Les arbitrages en matière d'investissement deviennent critiques et s'effectuent selon les priorités métiers afin d'accroître la compétitivité.

Le capital informationnel de l'entreprise doit faire l'objet de toutes les attentions tandis que dans le même temps, le système d'information est devenu lui-même une aide à la gestion des prises de risque de l'entreprise.

INSCRIVEZ-VOUS

Verizon Golf Trophy*

6^{ème} édition. Mardi 5 Juillet 2011

Précision, puissance, engagement et recherche continue de l'excellence sont des valeurs que Verizon Business partage avec l'univers du golf et qui ont permis d'imposer Verizon Business comme l'un des principaux fournisseurs de solutions de communications mondiales au service des grandes entreprises partout dans le monde.

Pour plus d'informations sur Verizon Business :

www.verizonbusiness.com/fr

* Trophée de Golf

En partenariat avec :



« L'informatique doit être intégrée au business »

Daniel Malouf est directeur général de la division de e-commerce d'Auchan et a une formation informatique. Il a été DOSI d'Auchan durant six ans et avait managé durant neuf ans des projets de logistique. Pour lui, l'informatique et l'organisation doivent faire un en étant intégrés au business et non se comporter en fournisseur d'un client.



CIO : *Quelle est la raison d'être de la division e-commerce du groupe Auchan dont vous avez été nommé directeur général à sa création en 2010 ?*

Daniel Malouf : L'activité de vente en ligne était auparavant rattachée à la division hypermarchés et son développement en était bridé alors que le marché explosait. Il était donc nécessaire de créer une division e-commerce autonome au sein du groupe. Cette décision est très structurante. Auchan possède quatre autres divisions qui représente chacune un métier : hypermarchés, supermarchés, immobilier et banque.

CIO : *Quel est le périmètre de cette division e-commerce ?*

Daniel Malouf : La division e-commerce regroupe AuchanDirect, Auchan.fr et Grosbill. AuchanDirect est le premier magasin en ligne du groupe. Auchan.fr est un portail généraliste et Grosbill est le spécialiste de la high-tech à prix cassés. Nous avons fait le choix de conserver chaque marque dans le cadre d'une logique d'enseignes, même s'il n'y a qu'une seule entité du groupe derrière. Nous partageons la centrale d'achat du groupe mais chaque division possède ses moyens propres : ressources humaines, logistique y compris les entrepôts, système d'information en back-office et site web. Nos budgets sont également autonomes et nous n'avons plus à réaliser des arbitrages, pour les projets, entre le développement de notre activité encore marginale au sein du groupe et les besoins immédiats d'une activité majeure comme les hypermarchés.

CIO : *Vous êtes ingénieur en informatique. Pourquoi avoir débuté votre carrière dans la logistique chez Auchan ?*

Daniel Malouf : En fait, après mon stage de fin d'études, je m'étais dit que je n'avais pas envie de passer les premières années de ma carrière derrière un écran toute la journée. J'avais envie de terrain. Or, au début des années 1990, Auchan remettait sa logistique à plat et cherchait des gens pour s'en occuper. Les formations en logistique étant rares à l'époque, le groupe recrutait de jeunes ingénieurs et les formait. J'ai trouvé cette opportunité de créer quelque chose avec Auchan très intéressante.

CIO : *Vous avez évolué dans la fonction logistique durant neuf ans. Comment avez-vous été amené à diriger la DSI du groupe ?*

Daniel Malouf : En 2001, après neuf ans de fonctions logistiques, j'ai rejoint le siège pour m'occuper de l'organisation et de la conduite du changement. Il s'agissait de travailler le plus en amont possible avec les propriétaires de projets de transformation de l'entreprise – j'étais toujours côté métier - afin d'assurer une cohérence globale, la conduite du changement et le pilotage industriel. C'était un poste très ►

AUCHAN E-COMMERCE EST UNE DIVISION À PART ENTIÈRE D'AUCHAN

La division e-Commerce du groupe Auchan a été créée en 2010. Elle prend place au même niveau que les quatre autres divisions : hypermarchés, supermarchés, immobilier et banque. Elle regroupe trois enseignes : AuchanDirect, le site des courses récurrentes livrées à domicile à l'instar de ce que fait par exemple, Telemarket ; Auchan.fr, le multi-spécialiste, sorte de « e-hypermarché » où les courses sont livrées à domicile ou en point retrait du réseau Mondial Relais ; et Grosbill. Ce dernier, créé en 1998 et racheté par Auchan

en 2005, distribue à prix cassés des produits high-tech. Si Grosbill est avant tout un e-commerçant, il dispose désormais de huit magasins en France. Comme les quatre autres divisions, Auchan e-Commerce s'appuie sur la centrale d'achat groupe. Tout le reste lui est propre : GRH, logistique y compris les entrepôts, système d'information de back office, site web et budgets. L'ensemble constitue une seule entité avec une logique d'enseignes qui est conservée d'un point de vue marketing. ■

transversal couvrant aussi bien la GRH, le marketing et sa carte de fidélité, les systèmes d'information ou les achats. En 2004, j'ai obtenu en plus la responsabilité des systèmes d'information. De fait, je n'étais pas DSI mais DOSI, c'est-à-dire directeur de l'organisation et des systèmes d'information. Dans un premier temps, ma responsabilité a été limitée à la France. Mais comme c'est le pays majeur pour Auchan, je me suis retrouvé assez vite en charge de faire tourner l'informatique de tout le groupe. Ma première volonté a été d'intégrer l'informatique au business au lieu de gérer une relation de type client-fournisseur. Mon parcours me prédisposait à une vision transversale de l'entreprise, sans oublier, bien entendu, ma formation d'ingénieur informatique. Avec les prestataires, la DSI d'Auchan représente 850 personnes.

CEO : *Vous êtes resté à la DOSI durant six ans. Pourquoi une telle durée ?*

Daniel Malouf : Durant six ans, nous avons semé beaucoup de graines de transformation. Ce sont des choses qui ne se font pas en moins de temps. Globalement, on pourrait découper ces six ans en trois périodes de deux ans. La première période a été consacrée à la remise au carré de la DSI par rapport à ce que nous voulions. La suivante nous a permis de fonder ce que nous voulions devenir. La dernière a constitué le début de la récolte. Dès lors, le passage de relais pouvait s'envisager sereinement. Mon successeur a d'ailleurs été choisi au sein de l'équipe, ce qui a d'une part garanti la continuité managériale, importante pour la pérennité des projets de transformation, d'autre part valorisé le travail fait par l'équipe en place.

CEO : *Quels ont été justement vos grands projets de transformation à la DSI ?*

Daniel Malouf : On citera surtout l'urbanisation du système d'information et la transformation modulaire du système d'information. Pour moi, la modularité du système d'information était indispensable pour nous permettre de changer des morceaux un à un. Je considère les « bigbangs » très dangereux. Perdre la cohérence que l'on associe aux PGI monoblocs ne me semble pas important quand l'architecture du système d'information est solide. Enfin, lorsque l'on change un morceau du système d'information, il ne faut pas oublier que cela ne se limite pas au logiciel mais qu'il faut aussi assurer la conduite du changement.

CEO : *Comment meniez-vous les projets informatiques ?*

Daniel Malouf : Dans le cadre de l'intégration de l'informatique au business, un projet n'est jamais un projet informatique mais c'est toujours un projet métier où il y a une composante informatique. Un retard dans l'informatique est donc toujours un retard global du projet métier. Mener les projets comme cela a également facilité la maturité des métiers par rapport à leurs demandes. La brique informatique pouvait être aussi bien du progiciel le plus standard possible lorsque le périmètre était lui-même standard et que la différence entre les entreprises se faisait sur son usage, que du logiciel spécifique lorsque le périmètre est très différenciant.

CEO : *Une logique de DSI fournisseur de clients métiers permet d'externaliser tout ou partie du système d'information plus facilement. Etes-vous hostile à l'externalisation ou à l'off-shore ?*

Daniel Malouf : Auchan n'a pas recours à l'off-shore, mais pas par dogme. En fait, notre conviction est que nous avons besoin d'une proximité entre les métiers et les informaticiens. Cela implique des circuits courts. Lorsque le savoir-faire d'un fournisseur nous manque ou est supérieur au nôtre, nous n'hésitons pas à recourir à de la prestation voire à sous-traiter des activités. On peut bien sûr recourir juste à des moyens externes pour des tâches banalisées mais, quand nous utilisons des prestataires, c'est avec un ►

DANIEL MALOUF : DE LA LOGISTIQUE À LA DIRECTION GÉNÉRALE EN PASSANT PAR L'INFORMATIQUE ET L'ORGANISATION

Diplômé de l'Ensi rattachée à l'Institut national polytechnique de Grenoble en 1991, avec la spécialité « génie informatique et traitement du signal », il est entré en 1992 dans le groupe Auchan où il a effectué depuis toute sa carrière. Son premier poste l'a amené à recréer une fonction logistique pour le non-alimentaire dans la région sud-est de la France. Il a ensuite évolué dans la logistique du groupe en créant la logistique des produits de grande consommation, c'est-à-dire l'épicerie et les boissons (hors frais) et les produits d'entretien pour la région sud-ouest, à Bordeaux.

Il a ensuite dirigé, toujours pour les produits de grande consommation, le rapprochement national entre les logistiques de Dock de France et d'Auchan lors du rachat du premier par le second en 1996. En 1998, il devient directeur logistique pour tous les produits pour la région Est. En 2001, il rejoint le siège à Lille pour s'occuper de l'organisation et de la conduite du changement avant de devenir DOSI d'abord d'Auchan France en 2004. Il est DOSI du groupe en 2005. En 2010, il devient directeur général de la division e-commerce lors de la création de celle-ci. ■

contrat au forfait appuyé sur des niveaux de service, et les équipes du fournisseur sont situées sur nos plateaux, avec intégration au business. Quand j'étais DSI, je pouvais sortir de mon bureau et rencontrer tout de suite les prestataires sous contrats, dans les bureaux d'à côté.

CEO : *Pour les briques les plus standards, le recours au SaaS ou au Cloud Computing vous semble-t-il possible, serveurs et équipes étant alors par définition dans des endroits indéfinis ?*

Daniel Malouf : Lorsqu'il n'y a pas d'enjeu métier nécessitant cette proximité, pourquoi pas ? C'est typiquement le cas de la bureautique, qui est aujourd'hui très banalisée.

CEO : *Lorsque la division e-commerce a été créée en 2010, comment avez-vous abordé vos missions nouvelles de direction générale ?*

Daniel Malouf : Prendre la tête de la division e-commerce a été un magnifique défi car, là, j'avais tous les leviers en mains. Même si ce n'est pas si évident que cela puisque certains concurrents ont dix ans d'avance sur nous. Mais, avant, lorsque le e-commerce était rattaché aux hypermarchés, les seuls concurrents se nommaient Carrefour, Casino ou Leclerc. Désormais, nous pouvons regarder comme des concurrents des gens comme Telemarket, Amazon ou Cdiscount. Notre force reste cependant de pouvoir miser sur une synergie de marque entre les magasins et le web. Mais, pour être regardés par nos clients comme de vrais acteurs du commerce multi-canal, nous devons être non seulement de très bons commerçants en magasins mais aussi de très bons commerçants en ligne.

CEO : *Partagez-vous certains outils avec le reste du groupe, comme le programme de fidélité par exemple ?*

Daniel Malouf : La question est encore ouverte sur ce point précis là. Nos choix ne sont pas encore tous fixés. Nous voulons une synergie intelligente. Nous avons besoin d'un parcours client cohérent et doté d'une vision claire.

CEO : *Les nouvelles technologies, les nouveaux terminaux comme les tablettes ou les smartphones, vont-ils amener de nouvelles manières de faire du business ?*

Daniel Malouf : Absolument ! Dès lors qu'ils amènent de nouveaux usages, ils génèrent de nouvelles opportunités de rencontres avec les clients et donc autant de nouvelles possibilités commerciales.

CEO : *Considérez-vous qu'être DSI c'est un beau métier ou bien une corvée qu'il est agréable de quitter même si cela peut être utile d'y passer pour sa carrière ?*

Daniel Malouf : J'ai passé six très belles années dans cette fonction ! Il n'y a souvent que le DSI qui a une vraie vision transversale de l'entreprise. Il est donc le seul à pouvoir apporter à l'entreprise la richesse issue de cette transversalité, notamment la cohérence des projets de l'entreprise. Ceci dit, je rappelle que j'étais DSI et pas juste DSI. La différence peut être fondamentale. Le « O », l'organisation, est une grande force car elle est placée en amont du projet. Il est probable qu'un DSI juste fournisseur des métiers ressent une grande frustration parce qu'il n'est pas intégré au business de son entreprise.

CEO : *Avez-vous un DSI au sein de votre division et, si oui, quelles sont vos relations avec lui ?*

Daniel Malouf : Nous avons un DSI de division et celui-ci est aussi en charge de l'organisation et de la logistique. Ma demande, c'est toujours qu'il réalise de bons arbitrages pour servir les métiers, qu'il soit bien intégré au business, que tous les projets soient des projets métier et qu'il garantisse l'évolutivité de l'entreprise. Ceci dit, en fait, je n'ai rien à demander : il possède le profil qui fait de ces demandes quelque chose de naturel. Il a été choisi pour cela.

CEO : *Le fait d'avoir été DSI auparavant change-t-il quelque chose dans vos relations avec lui ? ►*

LES 4 SECRETS DU BON DSI SELON DANIEL MALOUF

- ❶ **L'intégration au métier.** Le DSI n'est pas un fournisseur d'un client métier mais participe à des projets métier en y apportant une brique technique.
- ❷ **Les bons arbitrages.** Pour servir au mieux les métiers, le DSI réalise les arbitrages adéquats.
- ❸ **L'évolutivité.** Le DSI doit garantir l'évolutivité de l'entreprise et de son business.
- ❹ **La communication.** Le DSI ne doit pas se plaindre d'être incompris, il doit communiquer pour être compris.

Daniel Malouf: Sans aucun doute. DSI est un métier exigeant, c'est un métier de bâtisseur. Or, pour un DG, il n'est pas toujours simple de voir et de comprendre les difficultés du terrain. Comme je suis passé par là, je comprends plus facilement cela. Nous pouvons échanger sur les difficultés. Il est toujours aisé d'avoir des idées sur un coin de table, mais seul le bâtisseur peut définir les moyens et le timing nécessaires. Parmi les exigences du métier de DSI, il y a celle du détail. Si un seul flux ne marche pas au milieu de cent, c'est l'ensemble de l'édifice du système d'information qui peut être paralysé et ne plus fonctionner du tout. Là encore, il faut comprendre cette exigence du détail et celui qui est passé par là est bien placé pour comprendre cette exigence.

CIO: *Après être passé aussi bien à la DSI qu'à la DG, que pensez-vous des méthodologies et des référentiels de type CMMI ou Cobit que l'on propose aux managers d'une DSI ?*

Daniel Malouf: Ils peuvent être utiles s'ils sont bien implémentés. Auchan a choisi CMMI pour la professionnalisation des développements et ITIL parce que ce référentiel est totalement orienté client. Leur implémentation a cependant été plus longue que prévue car il nous a fallu soigner la conduite du changement.

CIO: *Avez-vous des gros reproches à faire aux informaticiens en général ?*

Daniel Malouf: Dans les entreprises comme les nôtres, il ne faut jamais poursuivre la beauté technique pour elle-même. La technologie est intégrée au métier. C'est un point majeur. En arrivant dans mon poste de DOSI chez Auchan, j'ai voulu rencontrer un maximum de personnes qui travaillaient dans cette direction, pour bien en comprendre les projets. Or, en sortant de certaines rencontres, je me suis dit que j'aurais entendu les mêmes choses si j'avais travaillé chez L'Oréal ou chez Renault. Cette non-intégration au métier est mauvaise. En fait, le principal reproche que je ferais, c'est que les informaticiens doivent arrêter de se plaindre d'être de grands incompris. Leur rôle consiste aussi à tout faire pour être compris. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

jeudi 23 juin 2011 - Etoile Saint Honoré - de 8h30 à 14h00 - Paris 8e

LE SAAS REDEFINIT LE SYSTEME D'INFORMATION DE L'ENTREPRISE :

Les nouvelles règles du jeu entre l'IT et les métiers

La vague des applications en mode Saas envahit les entreprises depuis le collaboratif, jusqu'aux applications verticales, en passant par le Cloud Computing, la téléphonie et la relation client. Face à cette déferlante, enclenchée par les responsables métiers, comment les managers IT doivent-ils réagir ? Ils deviennent des ensembliers intégrateurs, interlocuteurs privilégiés de la direction générale, responsables de la cohérence globale du système d'information, de la maîtrise de la qualité de service et de la gestion des risques. Une mutation qui réclame une nouvelle vision et le développement de savoir-faire ad hoc.

[**INSCRIVEZ-VOUS**]

Plongée dans le déploiement en entreprise de Chatter de Salesforce

Quand Den-Mat, un spécialiste des produits dentaires, adopte Chatter de Salesforce après avoir utilisé le même ERP durant trente ans, il élimine des processus archaïques, développe la collaboration au sein de son personnel et réduit le taux de roulement des équipes. Cet article a été publié chez nos confrères américains de CIO.com.

En 2009, Den-Mat, une entreprise de 450 employés fabriquant du matériel dentaire et basée en Californie, a remplacé son système d'information hors d'âge. Les employés utilisaient un PGI fonctionnant sur un AS400 vieux de 30 ans avec des écrans verts et des applications désuètes. La communication entre les départements était à peu près inexistante et les processus demandaient beaucoup d'échanges sur papier, selon Jonathan Green, le DSI. En plus de cela, l'entreprise faisait face à un taux de roulement de 48 % pour les nouveaux employés et qui était directement en lien avec la vétusté de la plate-forme informatique. Jonathan Green, qui a rejoint Den-Mat cette année-là, savait que quelque chose devait changer pour que l'entreprise soit compétitive dans un marché en pleine révolution.

Un grand changement obligatoire

« Nous avons besoin de mieux communiquer, de mieux nous organiser, d'être en mesure de mieux commercialiser nos produits, d'avoir une sorte de gestion de la relation client afin de mieux suivre nos campagnes promotionnelles et de profiter des nouvelles opportunités » explique-il. « Il était clair qu'il nous fallait un grand changement. » Selon ce qu'explique Jonathan Green, la journée typique pour un vendeur chez Den-Mat se composait de la réception d'un fax ou d'un appel téléphonique le matin de la part d'un gestionnaire de comptes lui indiquant qui le commercial devait appeler dans la journée. Ces appels de vente seraient ensuite traités dans une feuille de calcul Excel ou dans une liste manuscrite. Si les vendeurs rencontraient des problèmes durant la journée, ils appelaient le siège et pouvaient être amenés à lire des numéros de carte de crédit au téléphone si ceux-ci devaient être rectifiés. « Comme vous pouvez l'imaginer, il y avait beaucoup de problèmes de conformité procédurale et de transparence » se souvient Jonathan Green. En plus de cela, Jonathan Green faisait face à une culture d'entreprise engoncée dans la frustration, coincée dans ses méthodes obsolètes et résistante au changement. « Nous avons eu beaucoup de prestataires qui ont été embauchés pour gérer les feuilles de calcul », explique Jonathan Green. « Cela marchait mais cela exigeait beaucoup de main-d'œuvre et d'efforts pour comprendre comment interpréter les résultats. Le jour de mon entrée en fonction, par exemple, on m'a remis une pile de papier mais pas un seul fichier Excel, rien. Les gens se disputaient toujours à propos des commandes qui portaient on ne sait où et lesquelles étaient réglées. Il y avait beaucoup de confusion ».

Adieu papier, bonjour le Cloud

En juin 2009, Jonathan Green a obtenu le feu vert pour étudier les possibilités afin d'apporter de l'efficacité à Den-Mat. L'entreprise regarda quelques solutions de Deloitte, SAP et Oracle, mais Salesforce a gagné l'appel d'offres. Salesforce, selon le DSI, a donné à Den-Mat l'occasion d'essayer le Cloud Computing, ce qui est essentiel dans la banlieue où se situe le siège de l'entreprise et où il est difficile de recruter du personnel informatique. « L'option Salesforce nous a donné plus de flexibilité, nous permettant de trancher ce que nous voulions », dit-il. Jonathan Green est allé à Dreamforce, la conférence de Salesforce, cette année, quand Chatter, le module de Salesforce pour le microblogging et le collaboratif d'entreprise, a été annoncé. Il a insisté pour être inclus dans un groupe de bêta-test. Le déploiement de Chatter, selon lui, s'est révélé beaucoup plus intéressant que ce qu'il avait pu imaginer. Jonathan Green et son département informatique ont commencé le déploiement de manière échelonnée, d'abord de Salesforce puis de Chatter, à 30 jours d'intervalle, en commençant au département marketing, puis au service clientèle et aux ventes. Le déploiement a été achevé en moins de temps et avec un moindre budget que prévu selon le ►

DSI. « J'ai dit aux gestionnaires de comptes de s'attendre à une baisse de 10 à 20 pour cent de productivité », se souvient Jonathan Green. « En effet, c'est naturel, quand on installe quelque chose de nouveau. Mais nous avons constaté une augmentation de 10 pour cent de la productivité. Personne ne s'attendait à cela. » Après le déploiement, chaque service a reçu une formation en ligne au moyen de contenus fournis par Salesforce et, malgré la résistance de la société au changement, Jonathan Green n'a déploré aucune personne qui s'en plaigne. Jonathan Green observe : « en fait, une grande part de la résistance constatée chez les plus anciens membres du personnel ne concernait pas Salesforce mais le fait qu'ils devaient désormais utiliser une souris. Certaines personnes se plaignaient qu'ils travaillaient plus vite avec le système AS400. Nous avons entendu des grincements de dents au sein du personnel pendant deux ou trois mois, mais depuis lors, nous avons rarement entendu de plaintes. »

Le télétravail facilité

Depuis le déploiement de Salesforce, Jonathan Green déclare que l'entreprise a rationalisé ses processus, réduit ses dépenses et ramené le taux de roulement du personnel à seulement 7 pour cent. Parce que les équipes communiquaient et collaboraient efficacement grâce à Chatter, Den-Mat a été en mesure de fermer des locaux commerciaux moins performants dans l'Indiana. Cette décision a été si efficace que l'entreprise a ensuite étendu l'option du travail à domicile aux autres employés. « Les personnels peuvent travailler en équipe, communiquer et collaborer ensemble, sans que leur localisation ait d'importance et sans qu'ils soient situés à Santa Maria, en Californie à notre siège. Cela a changé notre dynamique et la façon dont nous servons nos clients », se réjouit Jonathan Green. Avoir mis à jour le PGI sous AS400 permet également de Den-Mat de réduire ses coûts en réorganisant la DSI. Avant, les membres de la DSI étaient dédiés à 60 pour cent de leur temps à la maintenance du système obsolète.

Après les déploiements de Salesforce et Chatter, la DSI ne consacre plus désormais qu'environ 20 pour cent à la maintenance selon Jonathan Green. C'est pourquoi Den-Mat a réorganisé sa DSI de 20 membres en la réduisant à un effectif plus léger de 11 personnes. Chatter a également amené Den-Mat à passer d'un processus de mise à jour à partir d'échanges d'e-mail à des mises à jour via Chatter. Avant, quand un état de la production avait changé, des e-mails étaient envoyés à tout le monde, et les boîtes de réception en étaient encombrées. Désormais, quand un projet change de statut, c'est noté dans Chatter et la surcharge en e-mail en est réduite. En raison de l'accueil chaleureux de Chatter au sein de Den-Mat, Jonathan Green envisage de l'étendre à toute l'entreprise, voire, éventuellement, de migrer leur intranet sur Salesforce et d'installer FinancialForce, une plate-forme comptable associée.

Des actions clés pour un déploiement en douceur

Déployer une nouvelle plate-forme auprès d'une main-d'œuvre habituée – et appréciant – un système bien-aimé et fiable vieux de trente ans a été plus facile que prévu pour Jonathan Green. Mais il attribue la réussite du déploiement en douceur à quelques actions clés. Tout d'abord, explique-t-il, son équipe avait besoin de répondre aux craintes des cadres et des employés sur l'hébergement. Jonathan Green admet : « tout le monde avait peur de ce qui pouvait se passer. De même Sharepoint de Microsoft faisait peur aux employés car ils le voyaient comme un environnement non contrôlé. Ils ont eu le même sentiment à propos de Chatter. Les gens pouvaient publier tout ce qui leur passait par la tête. Mais en fin de compte, cela se résumait à un défi technique sur la sécurité. » Pour apaiser cette crainte, Jonathan Green eut à expliquer aux salariés de Den-Mat que Salesforce a des contrôles mis en œuvre pour prévenir ou corriger une situation si quelque chose fait ou dit ne l'aurait pas dû. Par exemple, lorsqu'une employée a posté une photo d'elle-même en bikini et que quelqu'un s'en est inquiété, la photo avait été enlevée et les employés avaient été informés par e-mail afin de leur donner des lignes directrices claires sur ce qui était ou n'était pas un usage approprié de Salesforce et de Chatter. « Si vous dites aux gens de conserver une attitude professionnelle, ils comprennent l'idée », soutient Jonathan Green.

Une autre clé de son succès a été selon Jonathan Green de débiter la mise en œuvre par des points délicats. Pour Den-Mat, l'un de ces points était la collaboration. « Il n'y avait vraiment tout simplement pas de communication », soupire Jonathan Green. « Après, grâce à Chatter, nous avons eu du personnel discutant avec des groupes de consommateurs au sujet de questions des consommateurs, et nous échangeons avec des fournisseurs tiers à travers le pays à propos de clients, ce qui n'était pas arrivé avant. Du point de vue contact avec la clientèle, cela a été formidable. »

Kristin Burnham pour CIO.com

Pour en savoir plus



Retrouvez
la version originale
sur
CIO.com



« Le responsable informatique doit nous rassurer »

Denia Bouadjadja est responsable du contrôle et de la conformité chez Avenir Entreprises, une société du groupe Caisse des Dépôts et Consignations. Le système d'information d'Avenirs est infogéré. Le prestataire doit rassurer et garantir le respect des obligations légales.

CIO: En quoi consiste votre mission ?

Denia Bouadjadja : Mon rôle est d'identifier tout risque de non-conformité lié à des manquements d'obligations professionnelles ou réglementaires. La réglementation est abondante car notre activité consiste à gérer des fonds pour le compte de tiers. Cela implique la mise en place de dispositifs de contrôle, l'optimisation des processus associés, et le conseil pour adapter les bonnes pratiques exigées par les autorités de contrôle à la taille et à l'activité de notre société. Je me dois d'informer de ces non-conformités la direction générale ou, si celle-ci était en cause, le conseil d'administration. Bien entendu, j'ai aussi à rendre compte annuellement de mon activité à l'AMF, l'Autorité des Marchés Financiers. En tant que responsable du contrôle et de la conformité, je ne dispose pas du pouvoir d'agir mais j'ai seulement le devoir d'alerter. Je conserve ainsi mon autonomie et mon indépendance en évitant d'être juge et partie.

CIO: De quels outils et de quelles données avez-vous besoin ?

Denia Bouadjadja : Les données sont issues, pour l'essentiel, des outils de comptabilité et de gestion. Les personnels « sensibles », dont nos propres salariés, doivent de plus effectuer une déclaration semestrielle de leurs transactions et de leurs intérêts. Toutes ces données sont aujourd'hui traitées pour l'essentiel manuellement, avec des ressaisies dans des outils bureautiques de base. J'ai créé les tableaux dont j'avais besoin dans mon tableur mais je ne dispose pas de logiciel propre à ma fonction.

CIO: Que devrait faire un outil dédié idéal ?

Denia Bouadjadja : Un tel outil de contrôle devrait reprendre les points et les procédures des contrôles obligatoires et personnalisés. Il devrait extraire directement les données dont j'ai besoin des logiciels comptables et financiers sans ressaisie. De même, le traitement des déclarations des personnels sensibles devrait pouvoir s'automatiser.

CIO: Contrôlez-vous le fonctionnement de l'informatique de votre entreprise ?

Denia Bouadjadja : Bien entendu. L'AMF exige que je vérifie les procédures de sauvegardes ainsi que les plans de continuité et de reprise d'activités, les PCA/PRA. Par ailleurs, les audits de sécurité informatique au sens strict se font sous mon contrôle.

CIO: Qu'attendez-vous d'un responsable informatique ?

Denia Bouadjadja : L'informatique est aujourd'hui essentielle à l'activité de toute entreprise, notamment ►

AVENIR ENTREPRISES EST UN CAPITAL INVESTISSEUR DANS LES PME

Avenir Entreprises gère les investissements en haut de bilan (actions, obligations...) de souscripteurs comme la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC, sa maison-mère), Oseo, le Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) et la Banque Européenne d'Investissement (BEI) dans des PME. Cette petite structure emploie une trentaine de salariés dont 21 opérationnels. Elle gère 460 millions d'euros de fonds investis dans 207 entreprises rassemblant 27 000 personnes. Elle dispose pour cela de sept délégations

régionales et bientôt huit. Denia Bouadjadja est entrée il y a une vingtaine d'années au sein d'Avenir Entreprises après un DESCF (diplôme d'études supérieures de comptabilité et finances) et une maîtrise de droit des affaires. Elle y a évolué dans divers postes avant de prendre la responsabilité du contrôle et de la conformité en 2006. Elle est certifiée par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) comme responsable du contrôle interne et dispose de la carte professionnelle afférente. ■

la nôtre. La réglementation est, de ce fait, très exigeante en la matière. Or nous ne sommes pas, en tant que responsables métiers, des professionnels de l'informatique. Il est donc essentiel que le responsable informatique nous rassure, que l'on se sente en sécurité.

CIO: *Vous avez externalisé tout votre système d'information, pour quelles raisons ?*

Denia Bouadjadja : Il y a la conjonction d'un intérêt et d'une opportunité. Recourir aux processus du groupe CDC pour une petite structure comme la nôtre était inenvisageable car c'était beaucoup trop lourd. Et il nous fallait séparer notre système d'information de celui d'Oseo avec des délais contraints. La société à qui nous avons fait appel est dirigée par quelqu'un qui connaît bien notre métier car c'est un ancien responsable informatique du groupe CDC. En recourant à ses services, nous n'avons plus besoin d'embaucher des salariés et nous avons validé sa pertinence lors de la séparation d'Oseo qui a pris moins d'un an entre 2009 et 2010.

CIO: *Quelles sont les responsabilités de cet infogérant ?*

Denia Bouadjadja : Nous avons choisi un service d'infogérance globale qui va très loin. Le prestataire opère ainsi pour nous -et ses autres clients du secteur- une veille réglementaire métier et fait évoluer notre système d'information pour se conformer aux exigences nouvelles. Notre prestataire assure aussi la gestion quotidienne, les déploiements et l'assistance aux utilisateurs. ■

propos recueillis par Bertrand Lemaire

LES 3 QUALITÉS D'UN DSI VUES PAR UNE RESPONSABLE DE LA CONFORMITÉ

Le DSI doit

- 1 **Respecter les obligations réglementaires.** Contrôler ce point est l'activité principale d'un responsable conformité. Ces obligations concernent notamment les PCA/PRA. Mais il faut également suivre l'actualité réglementaire et jurisprudentielle pour mettre à niveau, le cas échéant, le système d'information,
- 3 **Rassurer.** Garantir la sécurité du système d'information à tous points de vue est une chose mais il faut également que le responsable conformité soit convaincu que cette garantie est effective.
- 4 **Réactivité.** Le service rendu à une direction métier doit toujours être rapide, efficace et adapté.



Mardi 28 juin 2011
Pavillon Dauphine, Porte Dauphine à Paris

Les **trophées CIO 2011** distinguent des dirigeants d'entreprise ou des directeurs métiers (DG, DGA, DAF, secrétaires généraux, Directeurs marketing, juristes, responsables du Business Développement...) autant que des DSI, ou des CTO qui ont mené des actions remarquables en matière d'usage de l'IT dans leur entreprise afin de développer l'activité, ou la productivité.

5 trophées récompenseront les meilleurs managers IT de l'année dans chacune de ces catégories :

- Trophée de l'Excellence Opérationnelle
- Trophée de l'Innovateur
- Trophée du Stratège
- Trophée de la Valeur Métier
- Grand Prix

LES JOIES DU SMARTPHONE

AU DERNIER COMITÉ, ON A REGARDÉ SUR MON SMARTPHONE UNE VIDÉO YOUTUBE MONTRANT LE DG IVRE MORT DANSANT LA BOURRÉE AUVERGNAISE À LA DERNIÈRE FÊTE DE FIN D'ANNÉE...



C'EST VRAI QUE ÇA A TOUT DE SUITE CRÉÉ UNE AMBIANCE DE TRAVAIL CONSTRUCTIVE...

APPLICATIONS MOBILES: LE NOUVEL ELDORADO DES ENTREPRISES ?

CIO EVENEMENTS 2011

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

7 juin 2011

LA GESTION DES RISQUES : ARBITRE DE LA SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

A l'ère de l'iPhone, le système d'information est ouvert tous azimuts. Les DSI ne peuvent plus réagir au coup par coup.

23 juin 2011

LE SAAS REDÉFINIT LE SYSTÈME D'INFORMATION

La vague des applications en mode Saas envahit les entreprises. Tous les domaines IT et fonctionnels sont touchés : le collaboratif, la téléphonie, la sécurité, la relation client, etc. Quelle doit être l'attitude des managers informatiques ?

28 juin 2011

SOUTENIR LES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES DES ENTREPRISES

Les systèmes d'information constituent un levier d'action essentiel pour réussir le déploiement d'une nouvelle stratégie d'entreprise.

22 septembre 2011

LE DÉCISIONNEL À L'HEURE DES RÉSEAUX SOCIAUX

Le pilotage de l'entreprise nécessite un pilotage plus précis, voire en temps réel. Il impose un bon usage des nouvelles sources d'information que sont les réseaux sociaux.

SOMMAIRE N° 38 MAI 2011

RETOURS D'EXPÉRIENCES : La virtualisation du système d'information monte en puissance

GESTION DE CARRIÈRE : Colonel des Pompiers et DSI

FACE AUX MÉTIERS : La direction générale et la reconfiguration des processus internes

Pour toute demande concernant CIOpdf : cio-abonnement@it-news-info.com - N° de téléphone dédié : 03 27 32 26 29

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

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