

ÉDITO

Innover ! Ce n'est ni un choix ni une simple possibilité : c'est bien une obligation. Encore faut-il que cette innovation atteigne son objectif : assurer la réussite de l'entreprise ou l'efficience de l'administration. Cela suppose de respecter quelques bonnes pratiques et de savoir s'inspirer des meilleures démarches.

SOMMAIRE

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Comment faire de l'innovation un facteur de compétitivité

p. 1 à 7

GESTION DE CARRIÈRE

Fabrice Benaut, le DSI innovateur et touche à tout

p. 10 à 11

INTERNATIONAL

La culture de l'innovation débute dans l'IT

p. 12 à 13

HUMEUR

p. 14

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Comment faire de l'innovation un facteur de compétitivité

Les entreprises n'innovent jamais pour rien. Elles y recherchent un avantage compétitif ou une valeur. Il reste à définir les meilleures manières pour innover en respectant ce principe. Voici quelques bonnes pratiques et retours d'expériences, au premier chef desquels l'ouverture.

Si le monde a un peu changé depuis l'époque du silex, ce n'est pas pour rien. Pour chaque progrès technique, un objectif était poursuivi. Et cela, au moins, n'a pas changé jusqu'aujourd'hui. Une entreprise n'innove que si elle y trouve un intérêt.

Cet intérêt peut prendre diverses formes. On peut tenter de trouver un nouveau marché ou de répondre à une attente insatisfaite. On peut aussi essayer de mieux répondre à une demande déjà satisfaite, par exemple en produisant la réponse à ce besoin pour moins cher. A chaque fois, il y a un dénominateur commun : la recherche de la valeur ajoutée de l'innovation.

Bien évaluer la valeur de l'innovation

Cette recherche de valeur peut suivre plusieurs méthodes mais, comme Georges Epinette, vice-président du Cigref et DOSI du groupement des mousquetaires, l'explique, il vaut mieux surtout rechercher une valeur perçue par l'utilisateur final. Et les manières de réaliser l'innovation peuvent suivre des voies différentes.

Nous allons ici faire le tour de quelques unes de ces voies avec Franck Barlemont, DSI de Prisma Media ; Romain Lalanne, Responsable Open Data à la SNCF ; Emmanuel Méthivier, Directeur du GIE et Directeur Relation Client du Crédit Agricole Store ; et Claude Molly-Mit-

5 MANAGERS IT TÉMOIGNENT

Claude Molly-Mitton
USF

Romain Lalanne
SNCF

Emmanuel Méthivier
Crédit Agricole Store

Franck Barlemont
Prisma Media

Georges Epinette
Cigref

SNCF

- Opérateur ferroviaire historique.
- Volonté d'aller chercher l'innovation aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.
- Recours à l'innovation ouverte et organisation de hackatons.

PRISMA MEDIA

- Groupe de presse magazine.
- Obligation d'innover pour rester compétitif et garantir la place de la DSI dans le processus.
- Mise en place d'ateliers communs DSI-métiers, les PrismaLabs.

CRÉDIT AGRICOLE STORE

- GIE du groupe bancaire Crédit Agricole.
- Ouvre à des applications réalisées par des tiers les données des systèmes bancaires.
- Ambition de développer de nouvelles applications et services au bénéfice des clients.

Pour en savoir plus



Retrouvez
**la Guerre
de la Maintenance
USF/SAP**
sur **CIO Online**



ton, Président de l'USF (Utilisateurs de SAP Francophones). Très souvent, l'innovation nécessite la collaboration et l'ouverture. Cette ouverture ne s'entend d'ailleurs pas seulement du point de vue de l'état d'esprit mais également dans les échanges avec des tiers. Les partenariats, les collaborations, sont au cœur de bien des procédés d'innovation.

La co-innovation éditeur-clients au bénéfice des deux parties

Depuis un quart de siècle, l'USF représente tous les clients de SAP, pas seulement ceux du PGI historique. Cette association de 3000 adhérents représentant 500 entreprises est totalement, y compris financièrement, indépendante de l'éditeur. Elle a d'ailleurs eu parfois des relations tendues avec celui-ci, comme à l'époque de la Guerre de la Maintenance (2008-2009). L'innovation a été le fil rouge des activités de l'année 2013 pour ce club, notamment lors de ses deux manifestations annuelles majeures, le Printemps et la Convention.

« *L'éditeur innove technologiquement mais la véritable innovation n'est pas technologique, elle est dans les usages au sein de nos entreprises et de nos administrations* » soutient **Claude Molly-Mitton, Président de l'USF** (Utilisateurs de SAP Francophones). Le PGI historique représente environ la moitié du chiffre d'affaires de l'éditeur SAP. L'USF s'est beaucoup intéressé aux innovations permises par les offres connexes à ce PGI : le décisionnel bien entendu (avec Business Object), notamment en mobilité, mais aussi les apports de la base de données en mémoire SAP Hana. Mais Claude Molly-Mitton insiste : « *même Hana n'a d'intérêt que par les nouveaux usages métiers qui sont permis* ».

Au-delà du fil rouge, l'association publie régulièrement des livres blancs issus de ses réflexions. Et une manière d'innover est aussi dans les modèles économiques comme les modèles de licences. L'USF réalise ainsi un livre blanc sur les pratiques commerciales de SAP en collaboration avec le CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises). De la même façon, l'USF travaille sur des sujets comme la mobilité, de façon transverse aux différentes technologies proposées par SAP et aux différentes commissions associées au sein de l'USF.

Un club pour influencer

SAP a, suite à la Guerre de la Maintenance, amélioré sa collaboration avec ses clients, notamment via les clubs comme l'USF. L'éditeur a ainsi entrepris une démarche d'innovation ouverte et les clubs d'utilisateurs influencent le plan d'évolution des logiciels de l'éditeur. Cette influence fait partie intégrante du rôle d'un club comme l'USF. SAP, en effet, faisait évoluer ses produits sans tenir compte des attentes et priorités de ses utilisateurs. L'USF et ses clubs homologues ont travaillé deux ans sur les nouvelles procédures qui ne doivent cependant pas bloquer les innovations de rupture de la part de l'éditeur. « *Le rôle d'un éditeur est aussi d'innover et de surprendre, pas seulement d'écouter ses clients* » reconnaît Claude Molly-Mitton. C'est ce qu'Henry Ford avait expliqué dans sa célèbre citation : « *si j'avais écouté mes clients, j'aurais proposé des chevaux allant plus vite* ».

“
**La véritable
innovation
n'est pas
technologique,
elle est dans
les usages
au sein de nos
organisations**
Claude Molly-Mitton
USF

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Claude Molly-Mitton
USF
sur **CIO Online**



Trois niveaux de collaboration entre utilisateurs, réunis dans les clubs, et l'éditeur ont été mis en place. La strate Customer Connexion correspond à une synthèse des demandes individuelles réalisées auprès de la maintenance face à des difficultés ponctuelles. Les délais de réponses sont normalement très courts sur ce genre de demandes (six mois au plus). L'USF a ainsi aidé à la synthèse de 149 demandes à ce niveau. Bien entendu, l'éditeur est amené à arbitrer les priorités, notamment en fonction du nombre de clients effectuant la demande. Certaines demandes peuvent aussi être différées car prévues dans des évolutions lourdes de tel ou tel module. « *Tout le processus est transparent et ça marche très bien* » se réjouit Claude Molly-Mitton.

La Customer Engagement Initiative est le deuxième niveau de collaboration entre SAP et ses clients. Il concerne, précisément, les évolutions de versions et est opéré de manière différente. Cette fois, seulement certains clients aux attentes très fortes s'engagent aux côtés de l'éditeur dans un travail plus intense. Pour Claude Molly-Mitton, « *il s'agit pour nous d'avoir un rôle de facilitateur afin que des entreprises françaises participent à cette évolution des produits SAP* ». Il y a, à ce jour, une dizaine d'entreprises françaises engagées à ce niveau.

Enfin, la dernière strate est stratégique. Il s'agit alors d'avoir une vision long terme. Mais le pilotage est cette fois entre les seules mains de l'éditeur. « *Si l'éditeur doit, comme je l'ai dit, surprendre ses clients et ne pas se contenter de les écouter, une invention doit rencontrer un marché pour devenir une innovation et la vision des clients reste donc indispensable* » maintient Claude Molly-Mitton. L'exemple type de l'innovation technologique de rupture est Hana, qui n'a jamais été une demande de clients. Pourtant cette nouvelle base de données en mémoire rencontre bien un marché et permet de véritables innovations bénéficiant aux métiers, notamment en matière de Big Data.

Co-Innover avec les start-up

La co-innovation ne se fait pas seulement entre un éditeur et ses clients. Le Crédit Agricole a été créé en 1894 par la fédération de caisses locales en caisses régionales puis en une structure nationale. Etre vieux de 120 ans ne l'empêche ni de mener l'un des plus grands projets de refonte informatique au monde (le projet NICE, Nouvelle Informatique Collaborative Evolutive) ni de se tourner vers les start-up.

« *Lorsque l'on mène des projets de l'envergure de NICE qui mobilise l'intégralité des forces informatiques, la question est bien de savoir comment continuer à innover* » soulève **Emmanuel Méthivier, Directeur du GIE et Directeur Relation Client du Crédit Agricole Store**. La Fédération Nationale du Crédit Agricole a pris acte de cette difficulté et a décidé de casser les codes habituels de l'innovation en matière bancaire et, en quelques sortes, de créer une start-up dans le groupe Crédit Agricole avec pour mission d'innover de manière nouvelle. Emmanuel Méthivier se souvient : « *nous ne pouvions pas avoir des services informatiques mobilisés sur NICE et nous positionner, par exemple, sur le mobile alors que nous le devons* ».

Casser les codes pour innover

L'innovation restait un sujet, notamment au sein de comité d'innovation. Mais il fallait la réaliser pour de bon. « *Alors qu'il y a des millions d'applications sur l'App Store iOS, dont 25 000 bancaires, nous n'avons sorti qu'une seule application mobile en trois ans* » soupire Emmanuel Méthivier. La situation ne pouvait évidemment pas perdurer.

Cela dit, s'il fallait « *casser les codes* », un impératif absolu ne pouvait en aucune façon être remis en cause : la sécurité. Elle est au cœur de la confiance que les clients accordent à leur banque. Emmanuel Méthivier, en tant qu'ancien responsable architecture et sécurité du Crédit Agricole SA, était de ce fait l'homme de la situation pour prendre la tête d'un GIE regroupant les caisses régionales et visant à pratiquer l'innovation ouverte. « *Casser les codes* » s'applique donc aux méthodologies de développements, même agiles. Cela s'applique à la conception même des concepts d'applications. Ainsi a été créé le Crédit Agricole Store. « *Nous avons, en onze mois d'existence, 23 applications, toutes mobiles, aucune pour le web, comme si le web appartenait déjà au passé* » indique Emmanuel Méthivier.

Le parti-pris est à l'inverse de la pensée d'Henry Ford : la parole a été donnée au seul client. La direction marketing et la DSI se sont considérés comme non-pertinents pour définir les vrais besoins des clients. De plus, la DSI était non seulement mobilisée sur NICE mais ne disposait pas nécessairement en interne des compétences pour faire du développement mobile. L'idée a donc germé de faire appel directement aux start-up présentes sur le marché.

Le Crédit Agricole Store a donc mis en place des API ultra-sécurisées qui permettent à des applications développées par des tiers d'accéder aux données bancaires des clients ayant ▶



Lorsque l'on mène des projets de l'envergure de NICE qui mobilise l'intégralité des forces informatiques, la question est bien de savoir comment continuer à innover

Emmanuel Méthivier
Crédit Agricole Store



Même si
quelqu'un
arrivait à
écouter les
transmissions, il
serait incapable
de rattacher les
informations à
une personne

Emmanuel Méthivier
Crédit Agricole Store

choisi d'utiliser telle ou telle application. Il existait déjà des services web d'intermédiation permettant à des clients d'accéder à leurs comptes bancaires via des portails ou des applicatifs mobiles simplement en retranscrivant le mécanisme de fonctionnement manuel des sites web. La démarche d'API ne change pas grand'chose de ce point de vue mais le sécurise. « *Nous avons ainsi mis en oeuvre des outils d'authentification tant de l'application que de l'utilisateur* » explique Emmanuel Méthivier.

Cryptage et anonymisation avant l'ouverture

L'une des clés de cette sécurisation est de ne jamais sortir des données réellement nominatives du système d'information bancaire. Le client va créer au préalable un pseudonyme -comme sur un réseau social- et c'est ce profil pseudonymisé qui va servir de clé d'échange entre les applications tierces et le système d'information du Crédit Agricole. De plus, bien entendu, toutes les liaisons sont chiffrées. « *Mais même si quelqu'un arrivait à écouter les transmissions en les décryptant, il ne serait pas possible de rattacher les informations collectées à quelqu'un en particulier* » se réjouit Emmanuel Méthivier. Enfin, les applications mobiles sélectionnées pour apparaître dans le Store font l'objet de tests d'intrusion, aléatoirement et à chaque nouvelle version entrée sur le magasin applicatif.

Le Crédit Agricole s'est donc réservé la mise en place de la sécurité. Mais la force d'innovation a été laissée aux clients et aux développeurs tiers.

Mais l'innovation n'a pas été que technique. Il fallait aussi trouver un modèle économique pour cette plate-forme, il fallait que les développeurs puissent y trouver leur compte. Emmanuel Méthivier explique : « *nous avons préféré ne pas acheter des applications à ces développeurs tiers mais les rémunérer à l'usage fait de ces applications par nos clients, modèle qui a quantité de vertus.* » D'abord, il faut que l'application fonctionne et sur un nombre suffisant de plates-formes, avec des mises à jour régulières. Le développeur va ainsi veiller qu'il n'y ait pas de bogue, même en cas d'évolution du système d'exploitation, et que l'ergonomie soit sympathique, simplement pour qu'il y ait des utilisateurs et donc qu'il soit rémunéré.

Le Crédit Agricole Store est ainsi un lieu de tests. Certaines choses fonctionnent, d'autres pas. ►

LA VOIE TROP NÉGLIGÉE DU RECOURS AU TRANSFERT DE TECHNOLOGIES À PARTIR DE LA RECHERCHE

L'INRIA est un établissement public scientifique et technique consacré aux sciences du numérique. Il dispose d'un patrimoine d'environ un millier de logiciels conçus dans le cadre des travaux de recherche. « *Et nous tentons d'effectuer des transferts de technologies vers les entreprises à partir de ces logiciels* » indique **Patrick Moreau, responsable du patrimoine logiciel à la Direction du Transfert et de l'Innovation de l'INRIA.**

Le recours à ces logiciels issus de la recherche est souvent négligé par les entreprises. Pourtant, ils peuvent permettre de remplacer un code obsolète (en Cobol par exemple), d'améliorer la performance (en réduisant la consommation électrique des ordinateurs pour accomplir une même tâche qu'un code existant), de proposer des innovations par les usages ou par les offres, etc.

Cependant, travailler avec la recherche n'est pas forcément toujours simple. « *Il y a besoin d'intermédiation* » constate Patrick Moreau. La technologie développée en laboratoire doit être intégrée pour trouver sa place sur un marché. Il insiste : « *il ne s'agit jamais de prendre une technologie sur étagère et de l'implémenter directement dans un produit* ».

En effet, le besoin doit être exprimé sous la forme d'une problématique scientifique claire. A partir de là, il faut identifier l'équipe scientifique appropriée pour répondre à cette problématique. Et le travail va alors commencer. Mais une équipe de chercheurs n'est pas un sous-traitant à qui on peut fixer des délais. Le travail scientifique s'envisage à moyen voire long terme. Patrick Moreau observe : « *l'échéance moyenne d'un chercheur est la du-*

rée d'une thèse de doctorat, soit trois ans ».

Les modes de collaboration peuvent cependant être multiples. Une prestation court terme peut se faire sous forme de prestation de conseil classique, sans vraie production de savoir scientifique nouveau mais juste adaptation. Le contrat de recherche, d'une durée de douze à dix-huit mois, vise à la production d'un actif, éventuellement brevetable. Enfin, une entreprise peut construire une relation durable avec un laboratoire au travers d'un partenariat stratégique, éventuellement via un laboratoire commun INRIA/entreprise.

Le transfert lui-même doit se faire selon des modalités économique-juridiques précises. Le transfert d'un brevet est bien maîtrisée. Quand il s'agit de logiciel, cela peut prendre la forme d'une cession ou bien de licences. L'exploitation sur la durée d'un logiciel mis au point n'est de toute façon pas le travail d'un chercheur mais d'un éditeur à qui le logiciel va être cédé. Lorsque le logiciel est open-source, cela ne change fondamentalement pas grand chose, l'éditeur ne cédant certes pas de licences onéreuses mais vendant du service.

Et un éditeur sera d'autant plus intéressé par un logiciel issu de la recherche qu'il y aura des utilisateurs de celui-ci. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Patrick Moreau
sur **CIO Online**



Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Emmanuel Méthivier
Crédit Agricole Store
sur **CIO Online**



Parmi les choses n'ayant pas fonctionné, il y a la contribution financière des clients. Même la contribution de 79 centimes par mois pour faire fonctionner les applications du magasin applicatif privé était jugé rédhibitoire par les clients. Le plafond en mode payant a été atteint très vite, avec quelque 5 000 clients, soit l'équivalent d'une petite agence. Il a donc fallu y renoncer. En Octobre, le Crédit Agricole a donc décidé de basculer en mode gratuit pour le client, ce qui a impliqué une prise de décision au niveau politique du groupe. Désormais, le groupe finance les applications mais toujours au pro rata de l'usage. Ce choix a été acté car, de toute évidence, le service au client est grandement amélioré.

L'open-data pour inventer la mobilité de demain

Ce constat d'apport majeur de l'open-innovation a aussi été fait par la SNCF, autre vieille dame de l'économie française, créée en 1937. Pour l'heure, même si cela change, la SNCF est quasiment en monopole sur son marché historique, le transport ferroviaire. « *Nous ne sommes pas seulement opérateur ferroviaire mais surtout, désormais, opérateur de mobilité et, dans ce contexte-là, nous sommes bien en concurrence* » explique **Romain Lalanne, Responsable Open Data à la SNCF**. Ouvrir les données et s'ouvrir à l'extérieur a ainsi été pour la SNCF une manière de réfléchir à l'avenir du transport dans les vingt prochaines années.

La SNCF est présente, au travers de multiples filiales, dans 120 pays non seulement sur le ferroviaire mais sur tous types de transports urbains ou inter-urbains. En ouvrant les données sur les flux de voyageurs, cela permet, par exemple, de mieux appréhender ces flux pour améliorer les transports. Start-up, développeurs et designers ont ainsi pu travailler avec la SNCF. Romain Lalanne observe : « *notre enjeu est l'amélioration de la qualité du service, en particulier sur l'Île-de-France* ».

Une amélioration continue obligatoire

Il faut notamment sans cesse améliorer l'information clients sur tous types de supports : papier (affiches, brochures, tracts...), panneaux d'affichages et, bien entendu, de plus en plus les supports numériques. En effet, le réseau est saturé, beaucoup de travaux sont réalisés pour améliorer le réseau mais cela contribue à limiter les capacités de transport. « *L'open-data et l'open-innovation permettent d'améliorer l'information aux voyageurs mais aussi de la personnaliser* » relève Romain Lalanne. Cette personnalisation permet de concilier les attentes ▶



Notre enjeu est l'amélioration de la qualité du service, en particulier sur l'Île-de-France

Romain Lalanne
SNCF

DÉFINIR LA VALEUR DE L'INNOVATION PAR L'EFFECTIVITÉ

« *J'ai bricolé cette méthode à partir de l'Enquête de Satisfaction Orientée Valeur d'Effectivité (ESOVE)* » avoue **Georges Epinette, vice-président du Cigref et DOSI du Groupement des Mousquetaires**. Cette enquête a été conçue parce qu'il y avait un écart a priori incompréhensible entre d'une part l'expression d'une insatisfaction subjective vis-à-vis des systèmes d'information et, d'autre part, une série de notes de satisfaction très honorables sur une série importante de critères objectifs. Georges Epinette explique : « *cet écart provenait de multiples choses comme une fonctionnalité qui manquait, un plantage du système au pire moment, etc.* » Il fallait donc estimer la valeur des systèmes d'information et de l'innovation qu'ils peuvent induire via leur évolution autrement.

Pour donner une valeur à l'innovation aux conseils d'administration, le concept de « capital immatériel » répond tout à fait au besoin. Mais, pour la direction exécutive, il faut, là encore, autre chose.

Le premier élément de la réponse est donc ce que Georges Epinette appelle le « criblage » qui consiste à justifier de la création de valeur d'un projet. Il existe des référentiels pour aider à cela, comme VallIT. En plus, la gestion du cycle de vie applicatif permet de vérifier que les applications présentes dans le système d'information sont encore pertinentes et continuent donc de délivrer de la valeur. En combinant ces différents éléments, on en arrive à

définir la valeur réelle d'une innovation au sens large, comme l'évolution d'un système d'information, du point de vue des métiers.

L'effectivité consiste justement à prendre en compte la variabilité subjective de la valeur apportée en fonction des métiers voire des individus et bien évidemment du moment. « *Les filtres individuels, appelés anamorphoses, s'intercalent entre un objet et un sujet, avec des éléments de contexte* » indique Georges Epinette. La valeur varie donc en fonction de l'usage réel ou potentielle de l'innovation à un moment donné.

L'innovation incrémentale qui va bénéficier à x métiers peut ainsi être valorisée, grâce à Esove. Et à partir de là, le financement de l'innovation peut reposer sur l'amortissement de cette valeur créée par les budgets des bénéficiaires. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Georges Epinette
sur **CIO Online**



Pour en savoir plus



Retrouvez
le travail du Cigref sur la contribution de l'IT à l'innovation
sur **CIO Online**



personnelles avec le fait que les transports collectifs concernent des flux massifs de voyageurs.

Les données de trafic, les données de localisation (gares, équipements dans les gares), horaires, etc. sont ainsi ouvertes via des API à des start-up. La première méthode est l'organisation de hackatons pour prototyper des services innovants sur un délai court (deux jours maximum). La SNCF peut repérer à l'occasion de ces hackatons ou simplement par sa veille des applications qui lui semblent particulièrement pertinentes. Elle va donc, dans ces cas-là, coacher les équipes concernées pour les aider à faire aboutir leurs projets.

Travailler avec les start-up : un grand bol d'air

Les start-up renvoient en retour des idées pour poursuivre l'innovation. Pour Romain Lalanne, « travailler avec des start-up, quand on est un groupe de plusieurs centaines de milliers de personnes, constitue un grand bol d'air ». Mais la SNCF veille à garder une relation de partenariat. Il n'est pas question d'acheter le logiciel ou le service pour le faire fonctionner en marque blanche sous le seul étendard SNCF. L'utilisateur final a bien connaissance du co-marquage des applications.

De plus, il convient de bien avoir conscience que l'open-data n'est pas une externalisation à coût zéro. Il faut bien rémunérer d'une manière ou d'une autre les start-up. « Nous identifions en amont les projets et, lorsqu'un projet nous semble intéressant, nous entrons dans une relation contractuelle classique » indique Romain Lalanne.

L'un des exemples est le lancement de l'application Tranquilien à l'été 2013. Celle-ci croise plusieurs sources de données ouvertes -dont certaines d'origine SNCF mais pas toutes- pour prédire le remplissage des trains ou la saturation des parkings de gares. Le modèle prédictif est affiné par les données collectées auprès des usagers utilisateurs du service. Le contexte (un concert sur un lieu proche de telle gare par exemple) sera également pris en compte dans le modèle prédictif. Le service a été repéré lors d'un hackaton mais le développement réel a bien été payé par la SNCF.

La SNCF vise ainsi à améliorer le service rendu à ses clients. Et elle cherche aussi à influencer sur le comportement des utilisateurs. En effet, en prédisant la saturation d'un axe, elle peut inciter les usagers à utiliser cet axe plus tôt ou plus tard. Il n'est en effet pratiquement plus possible de renforcer l'infrastructure de transport. Il faut donc, d'une manière ou d'une autre, étaler les déplacements. L'open-data se révèle ainsi être une aide à la décision à la fois pour les voyageurs et aussi pour la SNCF pour ajuster le plan de transport lorsque c'est possible.

Innover en recourant à la collaboration avec les métiers

Toutes les entreprises ne peuvent pas nécessairement aussi facilement innover en recourant à ses utilisateurs finaux ou à d'innombrables start-up. Mais la collaboration s'impose cependant autant pour innover. Cette collaboration se fera notamment entre la DSI et les directions métiers.

C'est le cas notamment au sein du groupe Prisma Media. Celui-ci édite 25 titres (Géo, Capital, Téléloisirs, Voici, Gala, VSD, Cuisine Actuelle...) avec 225 millions d'exemplaires papier vendus par an mais aussi de nombreux sites web et applications mobiles (smartphones, tablettes...) associés aux titres papier. Pour innover dans un environnement en pleine mutation, c'est simplement survivre. La création d'outils numériques est vitale pour les titres de presse mais chaque titre a ses particularités et ses exigences. **Franck Barlemont, DSI de Prisma Media**, se souvient : « il y a trois ans, nous avons créé les Prisma Labs en adoptant deux objectifs et un grand principe. Les objectifs étaient d'une part de motiver les équipes de la DSI trop souvent vus seulement comme les responsables des dysfonctionnements, d'autre part d'évangéliser l'ensemble des salariés du groupe vis-à-vis du digital. Le grand principe était d'être à l'opposé du fonctionnement d'une DSI : droit à l'erreur, pas de limite même budgétaire, remise en cause transversale, etc. »

Remettre en cause jusqu'aux présentations

Les remises en cause touchaient parfois des points très symboliques comme les présentations lors des réunions. Celles-ci, groupe allemand oblige, devaient suivre un schéma très rigoureux alors que d'autres messages étaient à faire passer. D'autres outils ont donc été mis ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo

Romain Lalanne

SNCF

sur CIO Online



Le grand principe des Prisma Labs était d'être à l'opposé du fonctionnement normal d'une DSI

Franck Barlemont
Prisma Media

Pour en savoir plus



Retrouvez en vidéo
Franck Barlemont
 Prisma Media
 sur **CIO Online**



à disposition. De la même façon, les Prisma Labs ont permis de mettre à disposition des collaborateurs des tablettes pour que chacun appréhende la réalité de l'objet. « *Il y a trois ans, presque personne n'avait de tablette* » se souvient Franck Barlemont. Si le premier modèle prêté était un iPad, le système se poursuit aujourd'hui avec une dizaine de modèles pour, justement, découvrir la richesse de l'environnement.

Le but du jeu est que les utilisateurs puissent critiquer l'existant, tester ce que des concurrents font ou imaginent ce que des applications pourraient faire. Franck Barlemont: « *nous cherchons à gommer l'aspect technique de l'innovation pour rester très pragmatique, les métiers ayant autant la parole que les techniciens de la DSI* ». Cette démarche de dialogue inter-directions a permis de créer des reportings agréables et séduisants autant que des applications pour tablettes. La DRH peut ainsi être jalouse de la DAF (ou l'inverse) et chercher à adapter pour elle les nouveautés bénéficiant à l'autre métier.

Une démarche qui s'est installée

Les Prisma Labs réalisent également une revue de presse sur ce qui se dit autour des technologies numériques. D'abord interne, cette revue de presse est désormais publique via les médias sociaux (Facebook, Twitter...).

En dix-huit mois, la démarche s'est bien installée. « *Prisma Labs fait même aujourd'hui partie de la présentation du groupe réalisée devant nos clients par la régie publicitaire* » se réjouit Franck Barlemont. ■

Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez
 la conférence
Innovation 2014 :
de l'entreprise à
la société numérique
 sur **CIO Online**



Mardi 28 janvier 2014 de 8 h 30 à 12 h 30 • Centre d'affaires Paris Trocadéro • Paris 16^e



LE POSTE DE TRAVAIL, FER DE LANCE DE L'ENTREPRISE NUMÉRIQUE

Comment l'ubiquité numérique transforme les organisations



INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

PUBLI-REDACTIONNEL

CONFÉRENCE STRATÉGIQUE**CONFÉRENCE ORGANISÉE 26 NOVEMBRE 2013 PAR CIO**

Transformation de la DSI

Accompagner et induire la transformation de son entreprise

Le 26 novembre 2013, CIO a organisé une conférence sur la transformation de la DSI. Comment le DSI doit-il accompagner et induire la transformation de son entreprise ? La conférence a été réalisée en partenariat avec Capgemini, Microsoft, IBM, Contextor et Software AG.

Pendant plusieurs décennies, la DSI a présidé à la transformation de l'entreprise » a souligné Gérard Balantzian, chercheur et auteur d'ouvrages sur la Co-Gouvernance. Il s'exprimait à l'occasion de la conférence « Transformation de la DSI : accompagner et induire la transformation de son entreprise » organisée le 26 novembre 2013 par CIO en partenariat avec Capgemini, Microsoft, IBM, Contextor et Software AG.

En effet, l'informatisation a été le vecteur essentiel de la modernisation des entreprises. Malgré tout, le passage du « directeur informatique » au « directeur du système d'information » n'a pas toujours été accompagné d'une vraie évolution du pouvoir dans l'entreprise. Et si le DSI est au cœur de la transformation, il en a d'autant moins, parfois, la maîtrise voire l'initiative que les directions métiers ont recours à des alternatives extérieures.

Le cloud, menace et opportunité pour les DSI

Ces alternatives extérieures sont d'autant plus simples à adopter qu'elles sont en mode « as a service », autrement dit en mode cloud. Or le cloud est aussi une occasion pour les DSI de se délester d'un travail de soutien. Mobiles, réseaux sociaux et Big Data sont également et de la même manière autant des menaces que des opportunités. Pour Hugues Dollé, Directeur Commercial de Capgemini France, « la transformation des métiers doit être conçue pour capter des opportunités business via la transformation de la DSI, accélérée grâce aux technologies digitales ».

Transformer la DSI quand l'entreprise se transforme a été le thème de la première table ronde de cette matinée. Elle a permis de réunir les témoignages de Marie-Hélène Fagard, Expert IT et ancienne DSI d'Europcar, et Gérard Guinand, DSI Energie Europe de GDF Suez.

Transformation de l'entreprise : quel rôle pour la DSI ?

La transformation de l'entreprise peut-elle se faire sans la DSI? « Pour certains directeurs, aborder le changement peut se réaliser sans l'aide de la DSI, considérée comme dépassée sur le thème digital alors que, en fait, la transformation doit bien s'appuyer sur la DSI » dit Anne-Lise Touati, Directrice des offres Serveurs et Cloud de Microsoft France. Le problème soulevé peut se traduire par cette citation : les débutants voient les opportunités, les experts les contraintes.

La DSI a besoin d'architectes de données

Pour Philippe Deville, Big Data industry leader chez IBM France, « la DSI doit mener de front deux initiatives : la production courante au moindre coût, c'est le Cloud et les green Data Centers, et l'apport d'innovation aux Métiers, ce sont les Big Data et les Analytics. Ce dernier aspect est majeur, pour autant pas simple car de nouveaux Métiers doivent gagner leurs lettres de noblesse tels les Architectes d'Information, comme il y a déjà des Architectes applicatifs, qui sont les interlocuteurs essentiels des Data Stewards et Data Scientists côté Métiers. »

Françoise Mercadal-Delasalles, Directrice des Ressources du Groupe et de l'Innovation de la Société Générale, a été le « grand témoin » d'une véritable transformation, en l'occurrence celle de sa banque, autant au niveau DSI que métier.

Servir le métier en lui simplifiant la vie

S'intéresser au métier de l'utilisateur final est une clé de la transformation. Cela passe notamment par l'automatisation des processus et la réaffectation des utilisateurs sur des tâches à valeur ajoutées. « Nous déprolétarisons les utilisateurs tout en garantissant la qualité de service au quotidien » a souligné Patrick Lemare, CEO de Contextor.

La transformation passe aussi par l'intégration des nouveaux outils numériques et l'explosion de l'information client. Cela a été le sujet de la seconde table ronde de la matinée, avec les témoignages de Fabrice Benaut, CIO Global IFR Monitoring, Groupe GfK Consumer Choices, et de Georges Sawaya, DOSI de l'Argus de la Presse.

Pour un cockpit d'entreprise

Or, même si l'information s'accroît de façon explosive, elle doit demeurer disponible et exploitable. C'est un enjeu qu'Olivier Robert, Directeur Solutions Risque et Performance de Software AG, connaît bien : « j'ai été, dans la première partie de ma vie professionnelle, pilote de chasse. L'essentiel était de disposer dans mon cockpit de toutes les informations nécessaires, et surtout d'une synthèse pertinente de ces informations dans le viseur « tête haute » afin de permettre, sans perte de temps, une prise de décision efficace et performante. De la même façon, les entreprises doivent mettre à la disposition des managers opérationnels un cockpit de pilotage similaire ». ■

Pour en savoir plus



Retrouvez
les vidéos
et les présentations
de cet événement
sur CIO Online



Fabrice Benaut, le DSI innovateur et touche à tout

Principalement DSI d'IFR Monitoring monde, une filiale de GFK rachetée en 2011, Fabrice Benaut a bien d'autres casquettes. Devenu CIL (sigle usuel pour dénommer le CPDP, correspondant à la protection des données personnelles) pour l'ensemble du cabinet d'études, il est également « intrapreneur », comme il se définit lui-même.

CIO : *Aujourd'hui, en quoi consiste votre travail de CIL pour GFK ?*

Fabrice Benaut : En tant que CIL, je dois m'assurer que les données produites par mon organisation respectent l'ensemble des directives de la CNIL. Dans les documents que je dois rendre à cette autorité administrative indépendante, je spécifie quels usages nous faisons des données personnelles et qui est responsable de leur production.

CIO : *Comment êtes-vous devenu CIL ? Est-ce une démarche personnelle ou une demande de GFK ?*

Fabrice Benaut : Un peu des deux. Je ne suis CIL que depuis quelques mois mais je collaborais déjà avec la CNIL. Je suis dans cette dynamique depuis un petit moment déjà. Faire en sorte que l'usage des données personnelles soit conforme à ses directives est aussi une de nos principales préoccupations chez GFK. Je travaillais ainsi avec la CNIL et le Syntec à l'élaboration d'une réglementation dédiée aux sociétés d'études. Plusieurs audits ont été menés auprès de différents organismes et ce que pourrait être cette réglementation a été présenté dans la foulée. En parallèle, cette réflexion nous a amené à nous poser un certain nombre de questions sur l'utilisation des données et des données personnelles en particulier. Il y a 5 ans j'ai par exemple participé à la création de la mesure de l'internet mobile chez GFK, le NIS (Network Intelligence Solution). Nous utilisons des sondes pour collecter les informations avec les adresses IP, de la géolocalisation, ou encore des habitudes de consommation. Déjà la problématique des données était forte. C'est pour être sûr que nous agissions toujours dans le cadre prévu par la loi que je suis devenu CIL pour GFK et ainsi innover en toute sécurité.

CIO : *Vous êtes aussi DSI pour IFR Monitoring, une filiale de GFK. Avec votre fonction de CIL ne faites-vous pas de l'auto-contrôle ?*

Fabrice Benaut : Avec cette double casquette, on s'inflige nous même un certain nombre de contraintes que de toutes façons nous ne pouvons pas contourner. Le SI ne pose pas de problème en terme d'infrastructure mais plutôt en terme de production de données.

L'interconnexion entre CIL et DSI est surtout liée à la production des données. Au niveau des infrastructures du SI, la réglementation est très claire et est, au final, très facile à suivre. Il faut la mettre en oeuvre, bien évidemment, mais elle n'est pas sujette à débat. Là où c'est plus compliqué pour les organisations, c'est au niveau de la donnée. Tout le monde a bien compris que celles-ci permettaient de créer de la valeur alors que les infrastructures restent un support, un pré-requis.

CIO : *C'est la création de valeur qui est sujette à discussion ?*

Fabrice Benaut : C'est exactement ça ! Avant de délivrer l'information à nos clients, nous allons collecter, traiter et enrichir la data brut à travers différents systèmes, hébergés aussi bien en interne qu'en externe. C'est autour de cette collecte, production et diffusion de données que le CIL va devoir veiller à la protection des données personnelles. Il faut savoir qui accède à quelles informations. Certaines ne doivent pas être accessibles aux personnes à qui elles ne sont pas destinées.

Or, ce que nous vendions à un prix X il y a 15 ans, nous le vendrions aujourd'hui à un prix X divisé par 10 par exemple. Le DSI doit relever un défi permanent pour assurer la valeur de la data grâce à des informations toujours plus complexes et précises tout en respectant les directives de la CNIL en matière de données personnelles. De plus le modèle économique des sociétés d'études n'est pas, à proprement parler, adapté à la réglementation de la CNIL. Cela doit évoluer. ▶

CEO: *Pouvez-vous préciser ?*

Fabrice Benaut : Pour récupérer certaines données personnelles, il faudrait par exemple que les sociétés d'études offrent des services en échange. Aujourd'hui, elle doivent passer par des sociétés tels que les opérateurs téléphoniques ou des fournisseurs de services pour collecter des niveaux de détails de données et demander des autorisations spécifiques.

CEO: *Hormis votre poste de DSI et de CIL chez GfK, vous avez aussi une casquette d'intrapreneur ?*

Fabrice Benaut : En effet, et même de deux façons différentes. Dans mon CV, je me nomme comme un « intrapreneur » dans l'entreprise. Je crée de la valeur en inventant des solutions intelligentes avec nos clients. J'ai toujours eu cette démarche orientée client, marketing et commercial. Je propose aux clients des solutions qui sont en adéquation avec les exigences du marché. Le mode agile, je l'utilise depuis 1995-1997. Cette année nous avons par exemple créé un logiciel d'études de suivi du marché des loisirs interactifs pour le SELL (syndicat des éditeurs de logiciels de loisirs). Nous leur avons présenté le projet puis, en interaction avec eux, nous avons mis au point la solution en mode agile. Ils l'ont utilisé pendant presque 15 ans. En 2002, j'ai fait pareil en créant une plate-forme d'analyse du marché du livre (CEB), toujours au sein de GfK. En quatre mois elle était sur le marché. J'y ai ajouté le suivi du marché de la vidéo, du streaming, etc.

CEO: *Donc, chez GfK, vous êtes « intrapreneur ». Et à l'extérieur ?*

Fabrice Benaut : Je suis entrepreneur au sens où je fais une veille constante sur toutes les solutions innovantes pour GfK IFR. Par exemple, je suis de près le développement d'une start-up, Wizabi, qui pourrait devenir le prochain Criteo (publicité avec traces unifiées online/off-line). Au début des années 2000, j'avais investi dans Integra, une des premières plates-formes de e-commerce. Elle a été rachetée par des américains et j'ai fait une belle plus-value mais ce n'est pas pour ça que je suis entrepreneur. Je n'ai pas investi pour l'argent, je l'ai fait car, à cette époque, je croyais à l'internet et j'en ai fait profiter le groupe GfK dans nos solutions de SI métiers monde. J'ai d'ailleurs été le premier à déployer des réseaux IP chez GfK par exemple.

CEO: *Qu'est ce qui vous a poussé à investir et à veiller ainsi sur le marché ?*

Fabrice Benaut : Je suis motivé par les projets innovants et porteurs de croissance. Aujourd'hui, si on veut que les organisations soient efficaces, il faut mettre en place une spirale vertueuse de l'innovation-production. J'ai toujours dit à mes équipes GfK IFR que nous allions nous concentrer sur ce processus pour dégager des ressources que nous allions tout de suite réinvestir dans un autre projet innovant. Dans une spirale vertueuse, on réinvestit nos ressources pour dégager de la valeur. C'est la mise en place de cette démarche qui demande à être sans cesse en veille sur tous les fronts. Pour faire émerger un projet innovant, il faut être interpellé. Or, en lisant un magazine féminin par exemple, on peut avoir l'idée du prochain système BI marketing à mettre en place. Tous les matins, je me lève avec l'envie de découvrir, de faire émerger et d'accompagner de nouveaux projets innovants, d'où l'importance d'être au contact des start-up.

CEO: *Vous en suivez beaucoup ?*

Fabrice Benaut : Aujourd'hui, il y en a une dizaine que je regarde, quelques unes que j'ai conseillées (marketing et business model) et une dans laquelle je pourrais certainement investir (comme avec Integra). Quand je dis que je regarde, je veux dire que je suis proche d'elles. Lorsque je voyage pour GfK et pour moi, et lors de mes conférences, je vais au contact de plusieurs dizaines de start-up. ■

Propos recueillis par Oscar Barthe

FABRICE BENAUT EN BREF

Fabrice Benaut est loin d'avoir le parcours standard du DSI. Titulaire d'un DESS en système d'information marketing et commercial obtenu à La Sorbonne, il a également un DEUG du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) en mathématiques et statistiques ainsi qu'un bachelor en marketing et en business management d'une école de commerce.

De ces formations il conserve une approche du métier de DSI très orientée clients.

Entré au sein du groupe GfK en 1983 en tant que DSI de GfK Marketing Services, il y est très impliqué dans les problématiques concernant les données personnelles. Il collabore activement avec la CNIL et le Syntec sur l'élaboration d'une réglementation appropriée aux sociétés d'études.

Hormis ces activités, Fabrice Benaut est aussi un entrepreneur poussé par l'innovation. Il est constamment à la recherche de nouvelles start-up innovantes qu'il pourrait aider à développer. ■

La culture de l'innovation débute dans l'IT

Dan Cornell est vice-président et DSI de l'industriel du tabac Altria (ex-Philip Morris Companies Inc.), entreprise qui a également d'autres activités. Nos confrères américains de CIO.com l'ont interrogé. Il défend l'idée que l'innovation requiert un changement de manière de penser dans la DSI.



Altria, comme beaucoup d'entreprises vendant des produits de consommation courante emballés, utilise l'innovation pour la différenciation concurrentielle. Notre société possède, au sein de son cœur de métier autour du tabac, un riche patrimoine de produits, de processus et de programmes innovants.

Penser l'innovation comme un système global

Début 2012, notre nouveau directeur général nous a incité à accélérer ce processus en pensant à l'innovation comme à un système global.

Notre équipe en charge du système d'information (DSI) a toujours fourni des services de haute qualité. La question que nous avons commencé à nous poser était : « *Comment pouvons-nous utiliser la technologie pour aider à accélérer l'innovation pour l'entreprise sans pour autant sacrifier nos niveaux de service ?* » Nous avons immédiatement décidé que nous avions vraiment à examiner la culture d'entreprise au sein même de notre organisation afin de trouver des moyens créatifs pour aider les employés à relever le défi posé par notre direction.

Nous savions qu'il y avait pas seulement une seule action que nous pourrions réaliser. Nous devons nous pencher sur tous les rôles, les compétences, les processus et les méthodes de résolution de problèmes dans les SI. En partenariat avec une société extérieure, nous avons développé quelques façons créatives de changer notre culture, en utilisant le slogan « *Penser différemment, travailler différemment, agir différemment.* » Par exemple, nous faisons maintenant intervenir des conférenciers chaque trimestre pour fournir un point de vue extérieur.

Un de ces orateurs a parlé de l'évolution de l'industrie de l'édition, ce qui nous a incité à chercher des parallèles dans le secteur des produits de consommation. Un autre était Douglas Merrill, l'ancien CIO et vice-président de l'ingénierie chez Google, qui a parlé de la culture de l'innovation dans cette entreprise.

Brain Breaks

Nous avons également mis en place une salle d'innovation, avec des stations d'apprentissage interactif qui se concentrent sur des thèmes variés, tels que l'importance des leçons à tirer à partir des échecs. Un autre élément est nos « *Pauses du Cerveau* » [Brain Breaks] où, deux fois par mois, les employés disposent de deux heures pour discuter d'une idée particulière avec leurs pairs.

Un sujet récent était « *l'intérêt de faire une chose à la fois plutôt que plusieurs* ». Cette pause donne une respiration vis-à-vis de leur travail au jour le jour pour penser différemment. Et j'espère qu'ils apprennent quelque chose qu'ils pourront appliquer dans l'avenir.

Enfin, nous parrainons des défis de l'innovation, où nous prenons un problème d'entreprise et nous donnons à de petites équipes inter-fonctionnelles une semaine ou deux pour développer une solution. Un défi récent a été axé sur l'utilisation des smartphones pour améliorer la communication et la mobilité dans un environnement de fabrication bruyant. Une équipe a conçu une application qui offre une vue ►

simple des performances de la machine pour les superviseurs de production, ce qui leur permet d'être mobiles au sein de l'usine.

Nous avons également permis à des responsables de l'unité avec des boules Quiès d'« entendre » quelqu'un leur parler sur le smartphone en utilisant des capteurs qui traduisent les mots en vibrations au sein même du conduit auditif. C'est un excellent exemple d'un regard porté différemment sur un problème que l'on résout en tirant parti des technologies de grande consommation.

Se concentrer sur des bénéfices rapides

Nous aimons prendre l'image suivante : « tout est comme tirer des balles, pas des obus ». Cela signifie qu'il faut se concentrer sur de petits investissements à faible coût qui peuvent être achevés rapidement avant de s'attaquer à de grandes initiatives. Nous commençons par demander à nos partenaires : « *quel est le problème que vous essayez de résoudre ?* ». A partir de là, nous examinons différentes manières pour résoudre le problème avant de nous présenter de nouveau à eux.

Dans l'ensemble, cette approche holistique a été bien reçue. Comme la société lance de nouveaux produits et s'immisce dans de nouveaux marchés, c'est excitant de voir combien les SI soutiennent l'innovation dans l'entreprise. Nous sommes loin d'avoir terminé mais nous sommes satisfaits des réponses que nous apportons. ■

Mary Brandel / CIO.com / Traduction de Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez

la version originale

sur
CIO.com



Jeudi 13 février 2014 • de 8 h 30 à 12 h 30 • Centre d'affaires Paris Trocadéro • Paris 16^e

LA RÉVOLUTION CLOUD NE FAIT QUE COMMENCER

IaaS, PaaS et SaaS continuent de transformer l'entreprise

Le Cloud constitue une révolution de modèle économique.

Cette révolution n'est pas terminée. Bien au contraire, la transformation des offres en « As A Service » aboutit à une nouvelle manière d'envisager l'IT dans l'entreprise.

Et la DSI doit s'adapter... ou finir dans les nuages.

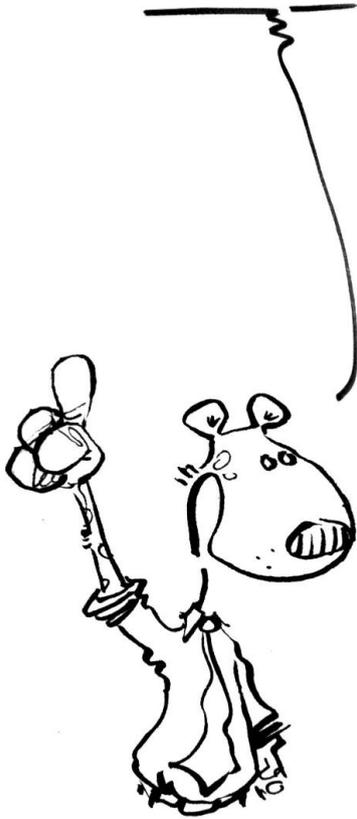


INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

SAVOIR ENCOURAGER L'INNOVATION

CHEF! CHEF!
J'AI UNE IDÉE!



AH ?
VOUS AVEZ PRÉVENU LA
PÉRECLINE DU TRAVAIL ?



CIO EVENEMENTS 2014

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2014 sur cio-online.com

28 janvier 2014

LE POSTE DE TRAVAIL, FER DE LANCE DE L'ENTREPRISE NUMÉRIQUE

Comment l'ubiquité numérique transforme les organisations

13 février 2014

LA RÉVOLUTION CLOUD NE FAIT QUE COMMENCER

IaaS, PaaS et SaaS continuent de transformer l'entreprise

18 mars 2014

LE DSI AU SERVICE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Intégration, innovation et disponibilité au service du client-roi

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 - 40 boulevard Henri Sellier 92150 Suresnes • Tél. : 01 41 97 61 45

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

Ont participé à ce numéro : Oscar Barthe

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

Réalisation : Rémy Beaudégl

SEPIA Studio - 6 rue Jules Simon 92100 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