CIO
MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

N° 51 - AVRIL 2012 - 15 €

www.cio-online.com

La première plateforme communautaire d'échanges, d'information et de services à destination des CIO, DSI et Managers IT

ÉDITO

Transversalité : voilà la qualité qui conditionne le succès du DSI. Qu'il innove ou optimise l'existant, le DSI se doit de coopérer de façon transverse dans son entreprise, avec toutes les directions, au service des clients finaux. Une relation gagne toutefois en importance, celle établie avec le marketing, afin de marier numérique et informatique.

SOMMAIRE

RETOUR D'EXPÉRIENCES :
Réussir l'innovation IT dans son entreprise p. 1 à 11

GESTION DE CARRIÈRE
« Amener la relation client de la périphérie au cœur du système d'information » p. 14 à 16

COMMUNAUTÉS
Le brouillard du licensing s'accroît avec le Cloud chez Oracle p. 17 à 19

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS
Des *smartphones* à la SNCF pour mieux renseigner les voyageurs p. 20 à 22

HUMEUR p. 23

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Réussir l'innovation IT dans son entreprise

Face à la compétition internationale, innover est vital pour les entreprises. Et quand cette innovation concerne les systèmes d'information, les managers de l'informatique sont au premier rang. Pour autant, ils doivent jouer collectif, que ce soit en interne ou avec l'externe.

L'innovation en technologies de l'information est un sujet trop sérieux pour être confié aux seuls informaticiens. Il est impératif de mettre en place des processus intégrant les autres directions de l'entreprise. C'est à cette condition que des bénéfices durables émergent. C'est ce que l'on constate à l'écoute du Groupement des Mousquetaires, de Renault, de la Poste, de Bayard Jeunesse ou d'Autolib.

Faire vivre l'innovation dans toute l'entreprise

Au Groupement des Mousquetaires, la démarche d'innovation est transverse à l'entreprise. Ce géant de la distribution réalise 35 milliards d'euros de chiffre d'affaires au travers de marques comme Intermarché ou Bricomarché. Parmi les dispositifs employés, on trouve le forum de l'innovation. *« Nous avons la vocation d'être transversaux à toutes nos enseignes et avons essayé de faire vivre l'innovation en créant un forum de l'innovation »* confirme **Alexandra Ragou, Responsable des médias à la direction de la communication du groupement des Mousquetaires**.

Ce forum existe depuis deux ans. Deux cents projets ont été créés pour cette occasion, dont certains sont à l'étude pour être développés. *« Le forum permet de faire vivre l'innovation au sein des points de vente, des métiers et des collaborateurs »* ajoute-t-elle. Ce ▶

7 DÉCIDEURS IT TÉMOIGNENT

Alexandra Ragou
Groupement des Mousquetaires

Hubert Tournier
Groupement des Mousquetaires

Frédéric Nivoix
Renault

Cédric Naux
Bayard Jeunesse

David de Amorim
Direction Courrier de la Poste

Morald Chibout
Autolib

Stéphane Leray
Groupement des Mousquetaires

premier niveau d'innovation est géré par la communication interne et regroupe toutes sortes d'innovations. *« Par exemple, nous déployons actuellement un ouvre sac, il doit faciliter la vie des clients lorsqu'il s'agit d'ouvrir les sacs plastiques comme ceux du rayon des fruits et légumes »*. En ce qui concerne plus spécifiquement l'innovation dans la communication, elle précise *« nous avons intégré les codes barres 2D dans tous nos prospectus avec des liens vers des sites internet mobiles, ou d'information produit. »* Ce projet avait vu le jour il y a deux ans au forum de l'innovation et il est en train d'être pérennisé sur l'ensemble des publications promotionnelles des enseignes du groupe.

Le forum de l'innovation est international. Tous les pays, métiers, collaborateurs des points de vente et les structures amont sont sollicités. Si de multiples projets d'innovation sont proposés, une quinzaine sont ensuite présentés lors du congrès annuel. Ce congrès regroupe plus de 4 000 personnes qui sont des collaborateurs ou des chefs d'entreprise du Groupement des Mousquetaires. Ceux-ci peuvent alors prendre contact avec ces innovations et observer leur mise en place au sein d'une entreprise du Groupement. Un point de vente fictif peut servir à tester ce type d'innovation.

Notre forum de l'innovation a la vocation d'être transversal à toutes nos enseignes

Alexandra Ragou
Groupement des Mousquetaires

La veille couvre tous les aspects et pas seulement l'informatique

Quelle est la place de la DSI dans ce cadre ? Au Groupement des Mousquetaires, la DSI apporte une veille originale puisqu'elle n'est pas orientée seulement sur l'informatique ni même sur la technologie. Elle couvre aussi les aspects concurrentiels et métiers. *« L'enjeu n'est pas exclusivement technologique, il peut être sectoriel, métier ou concurrentiel »* confirme **Hubert Tournier qui est adjoint au DOSI (Directeur de l'organisation et des systèmes d'information) du Groupement des Mousquetaires**. *« Dans la DSI, nous avons un pôle de consultants. Nous avons créé une cellule de veille pour apporter de la valeur ajoutée à ce pôle interne dans ce qu'il fait avec les métiers »* indique-t-il.

Cette cellule de veille va dans le sens de l'évolution des DSI. *« Notre DSI se transforme : nous sommes en train de devenir une structure de conseil plus qu'une structure de projet ou d'exploitation d'applications informatiques »* pense Hubert Tournier.

La cellule de veille participe à différentes instances où l'on peut capter l'innovation. *« Nous avons remarqué que l'innovation vient rarement de l'individu, c'est-à-dire de l'opérationnel, qui n'a pas le temps de prendre du recul »* observe Hubert Tournier. Dès lors, les consultants sont là pour aider l'opérationnel à prendre ce recul. Les consultants sont des *« pollinisateurs »*, pour Hubert Tournier. Lorsqu'il y a une bonne idée, ils vont la capter, la doper et l'apporter ailleurs. Lorsque cette idée n'est pas suffisante, ils vont chercher d'autres idées qui seront « incubées » au sein de la direction de l'innovation. Enfin, si cette idée a du sens pour l'entreprise, elle est industrialisée. En somme, l'innovation vient plus souvent de la périphérie que du centre de l'entreprise. *« Nous devons donc faciliter les choses en allant chercher ces idées »* pense Hubert Tournier.

Les pôles de compétitivité apportent l'innovation ouverte

Hubert Tournier
Groupement des Mousquetaires

Une innovation ouverte

Et de manière traditionnelle, il faut créer un écosystème afin de faire vivre l'innovation. *« Nous travaillons essentiellement avec des pôles de compétitivité car nous croyons à l'innovation ouverte »* précise Hubert Tournier. Aujourd'hui, le Groupement des Mousquetaires travaille principalement avec le PICOM (Pôle de Compétitivité des Industries du Commerce et de la Distribution) qui est basé à Lille. Il travaille également avec le pôle de compétitivité de la région Île-de-France pour les sujets IT, et celui de Caen pour les sujets sur le paiement électronique. *« Nous avons un écosystème assez éclectique puisque nous travaillons aussi avec des start-up innovantes et des centres de recherche. Nous avons également des partenariats avec des universités »* ajoute-t-il.

Travailler avec une start-up peut aboutir à une relation de partenariat, où chacun est gagnant. D'un côté, la start-up gagne une référence en citant la grande entreprise qui témoigne auprès d'autres grands comptes, et qui confirme que les produits sont utilisés, qu'ils sont de bonne qualité et répondent aux besoins, quant à la grande entreprise, elle dispose de solutions gratuites. Passer par un tiers comme une start-up peut en outre aider à vendre une idée aux équipes internes de sa propre entreprise. Le vieil adage « Nul n'est prophète en son pays » se vérifie souvent.

Au-delà de l'idée innovante, il y a une transformation et c'est dans son adoption que se mesure le succès ou l'échec de l'innovation. Il faut alors savoir aller à la vitesse qu'accepte l'organi- ►

> **Notre idée n'avait pas été acceptée en interne avant que les concurrents ne l'appliquent**
>
> ***Hubert Tournier***
> *Groupement des Mousquetaires*

sation. Par exemple, en ce qui concerne le Cloud, le Groupement des Mousquetaires avait trouvé une solution innovante qui modifiait la production informatique. Des fonctions d'administration de systèmes informatiques étaient appelées à évoluer fortement voire à disparaître. La transformation n'a pas pris. *« En revanche, l'écosystème de startups avec lequel nous avons travaillé est intéressé par notre idée »* relate Hubert Tournier. Les startups y trouvent de la valeur pour elles ou pour leurs clients et vont s'appuyer sur cette solution de Cloud pour proposer de nouveaux outils et services.

De même, d'autres avancées n'ont été réellement désirées par les équipes métiers que lorsque des enseignes concurrentes ont commencé à les utiliser. Le Groupement des Mousquetaires avait ainsi été innovant en ce qui concerne le *« selfscanning »*. C'est-à-dire que le client scanne lui-même les produits dans la grande surface. *« Nous avons imaginé plusieurs techniques pour le faire, que ce soit la 'douchette', le 'tunnel' ou le mobile »* détaille Hubert Tournier. Il regrette *« nous n'avons malheureusement pas réussi à le vendre en interne avant que nos équipes ne voient le produit adopté par nos concurrents. »*

Innover nécessite de la foi

L'affaire n'est pas close car dans le cadre du pôle de compétitivité Picom, le groupement des Mousquetaires travaille avec Casino et Leroy Merlin sur une application de scanning par smartphone. L'idée est que le consommateur puisse employer son propre mobile pour scanner les produits. Il s'agit de définir une approche pragmatique et notamment de faire en sorte que le consommateur n'ait pas à télécharger plusieurs applications de scanning selon les magasins où il se rend.

Dans cette démarche d'innovation, *« le DSI doit aujourd'hui avoir un rôle proactif par rapport à ses clients et donc être co-innovateur »* pense Hubert Tournier. Le DSI ne doit pas être seulement un facilitateur qui est un rôle assez passif. *« De plus, le DSI a une position privilégiée pour le faire car c'est un acte entrepreneurial que de financer ou de permettre ces innovations »* dit-il. De fait, innover coûte cher et c'est parfois le DSI qui doit financer le projet sans se poser la question du retour sur investissement. Il peut être amené à faire un acte de foi vis-à-vis d'une proposition d'innovation. ▶

10 BONNES PRATIQUES POUR RÉUSSIR L'INNOVATION IT DANS SON ENTREPRISE

1. **Créer un écosystème d'innovation.** Il s'agit d'associer l'entreprise aux start-up, aux pôles de compétitivité, au monde universitaire, au programme européen FUI (Fonds unique interministériel), etc.
2. **Créer des dispositifs transverses au sein de l'entreprise** tels que les concours ou des trophées de l'innovation afin de mobiliser tous les collaborateurs.
3. **Créer une cellule chargée de la veille ou de l'innovation**.
4. **Un POC (Proof of Concept) doit permettre de construire un ROI ou un non ROI.** L'équipe innovation doit d'abord prouver qu'une technologie apporte de la valeur en dehors des contraintes de sécurité ou de pérennité de la solution.
5. **Impliquer et convaincre le plus tôt possible** - dès le moment du POC (Proof of Concept) - les équipes opérationnelles côté informatique qui vont industrialiser la technologie et les opérationnels côté métiers afin qu'ils adhèrent à l'innovation.
6. **L'équipe innovation doit rencontrer le plus d'entreprises possibles** afin d'identifier des partenaires technologiques. Il existe des outils pour cela, tels que Netexplorateur, la FING (Fondation internet nouvelle génération) ou le carrefour des possibles.
7. **Le crédit Impôt Recherche aide également** et peut constituer un élément de motivation pour les équipes internes à l'entreprise qui aident à constituer le dossier de financement.
8. **Utiliser des portages financiers** pour travailler de manière sécurisée avec les start-up qui ne peuvent pas entrer dans le processus lourd de référencement du service des achats.
9. **L'innovation n'est pas l'apanage d'une personne**. Le rôle de chacun dans le processus d'innovation dépend des phases du projet. Le leadership change selon les phases. Il faut savoir se retirer pour que le métier s'approprie les choses et devienne à un moment le VRP de l'innovation que l'on a pu lui apporter.
10. **L'innovation doit apporter de la valeur**, qu'importe que ce soit une rupture technologique ou pas. Dans l'innovation, l'essentiel est de faire simple et sans souci dès le départ. L'usage tire l'innovation sauf pour des innovations de rupture. Les ruptures technologiques se présentent sur des cycles longs de 10 ans : mainframes, architecture client/serveur, internet, réseaux sociaux, mobile... Autre exemple, la réalité augmentée qui n'existe pas encore dans la vie du consommateur mais qui pourra être employée pour guider le client dans les grandes surfaces notamment.

Alexandra Ragou
Groupement
des Mousquetaires
a participé à la conférence
INNOVATIONS ET DEFIS 2012
DE LA DSI
organisée par **CIO**

Hubert Tournier
Groupement
des Mousquetaires
a participé à la conférence
INNOVATIONS ET DEFIS 2012
DE LA DSI
organisée par **CIO**

Reste qu'en matière d'innovation, il peut y avoir un très long délai entre l'idée, sa concrétisation, l'usage et le business, à l'instar du code-barres 2D qui aura mis deux ans à aboutir sur les plaquettes d'Intermarché. « *En effet, il a d'abord fallu que l'idée se répande* » reconnaît Alexandra Ragou. *« Ainsi, il y a environ 4 ans, nous avons été les premiers à mettre du code 2D sur les prospectus Intermarché multimédia. Mais il n'y a pas eu de réelle mesure de retour sur investissement, l'enseigne a donc décidé d'arrêter cette innovation »* se souvient-elle.

Si les concurrents le font, il faut s'y intéresser

Or, les concurrents du Groupement des Mousquetaires avaient entre-temps, testé cette même technologie et l'avaient, peu à peu, adoptée. Bricomarché l'a alors testée et aujourd'hui, le produit va certainement être pérennisé. Ce projet avait reçu un prix lors du forum de l'innovation.

« La raison principale de ce délai est la nécessité de convaincre de nombreuses personnes afin d'aboutir à la transformation d'une idée en business model » résume-t-elle. La preuve de l'utilité de l'innovation est souvent faite lorsque la concurrence se met à l'utiliser. Par ailleurs, dans le cadre de la diffusion des bonnes idées, Hubert Tournier confirme l'intérêt d'un outillage informatique classique de partage de l'information. *« Le principe de la boîte à idées sur un forum reste quelque chose d'assez efficace pour collecter les idées différentes »* pense-t-il. Il soulève cependant des doutes en ce qui concerne l'usage des réseaux sociaux. *« En effet, le réseau social peut aussi être vu comme une façon d'organiser des silos pour cloisonner l'innovation. La communauté, qui fonctionne par intérêts communs, n'est pas quelque chose d'aussi répandu qu'un forum, qui est ouvert à tous les acteurs de l'entreprise »* conclut-il.

L'innovation vient de partout

La création de circuits efficaces afin d'encourager l'innovation est également une préoccupation chez le constructeur automobile Renault. **Frédéric Nivoix, chef de service innovation et informatique appliquée de Renault**, décrit les deux grandes démarches existantes chez Renault afin de favoriser l'innovation. La première approche dite *« Bottom up »* permet à tous les collaborateurs de l'entreprise de proposer des idées. On les appelle les ICP (Idées concrètes de progrès). Ces idées sont parfois appliquées, chiffrées et font l'objet d'une prime pour la personne qui les a émises. Ces idées peuvent ensuite se retrouver dans l'ensemble du groupe afin d'améliorer la productivité et la qualité des produits ou des processus.

Renault organise également des forums sur une thématique donnée, qui n'a pas trait uniquement à l'innovation. L'idée est de donner la parole à l'ensemble des collaborateurs, cela créé un volume très important d'idées. Tout en prenant soin de ne pas décevoir les personnes. *« En effet, si nous n'implémentons jamais aucune idée ou que nous n'avons pas les ressources pour le faire, nous ne pourrons pas solliciter à nouveau ces collaborateurs »* insiste Frédéric Nivoix.

> **Il est inimaginable d'innover sans les métiers**
> ***Frédéric Nivoix***
> *Renault*

Chez Renault, l'organisation est maillée et transversale et les équipes sont pluridisciplinaires. *« Il serait inimaginable de travailler l'innovation avec la composante informatique, sans les métiers. En effet, c'est lorsque nous arrivons à apporter de la productivité que le métier est intéressé et que nous allons gagner un ROI intéressant dans l'apport de la nouvelle technologie »* prévient le responsable.

Des séances d'improvisation

De façon plus spécifique, aux travers des technologies web 2.0, il existe des sessions dites de jam, des séances d'improvisation. *« C'est-à-dire que, sur une problématique donnée, nous allons faire remonter les idées du personnel sur un temps très court »* décrit Frédéric Nivoix. Ce même personnel va noter les bonnes idées et, après une semaine de travail, un comité de lecture sélectionnera les 10 ou 15 idées les plus prometteuses. La direction s'engage ensuite à les mettre en œuvre dans l'année qui suit. Il y a donc une utilisation de l'ensemble des ressources et des potentiels présents au sein de l'entreprise, car les bonnes idées ne sont pas l'apanage d'une entité.

Il y a aussi un élément beaucoup plus structurel, le service d'innovation, qui vise à s'extraire des standards habituels de la DSI. *« Ce service va chercher de nouvelles technologies, au travers d'une veille active »* précise Frédéric Nivoix. Ce service vise à faire le pont avec les différents métiers pour vérifier si, à court ou moyen terme, il existe l'opportunité de mettre en œuvre ces technologies avec un gain potentiel pour l'entreprise. *« En les* ▶

> Le service d'innovation fait une veille active afin de trouver de nouvelles technologies
>
> ***Frédéric Nivoix***
> *Renault*

incubant dans l'entreprise, nous pouvons faire la preuve, ou non, de la rentabilité de l'idée ou de la nouvelle technologie » ajoute-t-il.

Le tout est fait en se débarrassant des contingences d'industrialisation et de sécurité qui peuvent être un frein à la construction du retour sur investissement. Si l'idée fait sens, *« nous avons un engagement au complet des équipes IT et d'innovation sur l'entrée dans un projet »* dit-il. Ce projet sera une démarche plus conventionnelle avec une équipe plus conséquente. *« Nous passons alors le relais aux métiers et aux équipes projets habituelles pour industrialiser la solution »* finit-il.

Rupture ou nouvel usage

Pour ce responsable, l'innovation doit apporter de la valeur, qu'importe qu'elle soit une rupture technologique ou pas. L'essentiel est de faire simple et sans souci dès le départ. L'innovation est une démarche, un processus et un résultat. Il s'agit souvent d'un nouvel usage d'une technologie existante.

Frédéric Nivoix anime une équipe d'innovation d'une dizaine de personnes et s'appuie sur un écosystème interne dans les métiers et externe qui est assez vaste. Afin de vivre l'écosystème, de façon pratique, il a été quasiment institutionnalisé dans le service de Frédéric Nivoix le fait de rencontrer tous les 15 jours une à deux sociétés qui viennent s'expliquer sur leurs produits. *« Nous avons donc consacré environ 2 heures de notre temps à l'écoute de ces sociétés ou startups »* résume-t-il. Mais si le fait d'accueillir et d'écouter une société est assez simple, la difficulté vient du fait d'identifier les bons acteurs assez facilement. *« Pour se faire, nous utilisons tous les moyens à notre disposition, comme par exemple des structures comme les Explorateurs ou la Fing »* ajoute-t-il.

Un carrefour pour se rencontrer

La Fing (Fondation Internet Nouvelle Génération) est une structure qui organise les Carrefours des possibles. Sur une thématique donnée, la Fing sélectionne un ensemble de sociétés sur un sujet bien précis. *« Vous pouvez alors organiser des rencontres courtes et très denses avec ces sociétés »* se félicite Frédéric Nivoix. Ces rencontres permettent à ces sociétés d'avoir un écho assez large sur un ensemble de personnels au sein de l'entreprise et de discuter d'une possible collaboration. ▶

3 CONSEILS POUR RÉUSSIR L'INNOVATION, SELON MORALD CHIBOUT, DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AUTOLIB

CIO : Quelle est la meilleure organisation pour innover ?

Morald Chibout : il y a deux types d'organisations possibles pour faire de l'innovation et développer le business dans un marché de masse. Il y a l'entreprise « client-centric » dans laquelle le client est au centre et tout le monde doit s'aligner ; et il y a l'entreprise « SI-centric », dans laquelle le critère discriminant est la capacité de la DSI à réaliser l'innovation.

CIO : Entre les deux, laquelle faut-il choisir ?

Morald Chibout : c'est un problème managérial. En effet, l'intelligence n'est pas simplement au marketing, à l'innovation ou au SI mais il faut que tout le monde arrive à travailler ensemble. À la fin de la chaîne de fabrication se trouve le client final, qui paye le produit. Nous devons donc être client-centric, mais il faut que l'intelligence vienne à la fois du système d'information et des équipes de marketing.

CIO : comment met-on cela en place concrètement ?

Morald Chibout : C'est une question d'équilibre de coûts. En effet, le marketing peut avoir une idée intéressante, mais si la DSI veut réduire le budget lié à cette innovation, il devra faire preuve d'une capacité d'adaptation. Ces deux modèles sont faits pour cohabiter mais avec intelligence. Tout est donc dans le management des équipes. C'est simplement un problème d'adaptabilité du système.

CIO : comment avez-vous géré l'innovation chez Autolib ?

Morald Chibout : Il y a eu trois grandes phases d'innovation. La batterie est la phase majeure. Puis, il y a eu les télécoms. En effet, nous avons mis en place un système de visioconférence qui permet à l'utilisateur d'être en contact direct avec un conseiller. Toutes les voitures sont géo-localisées, pour le confort et la sécurité des utilisateurs. Enfin, nous sommes sur un système 3G qui permet de coordonner le tout : les voitures, les systèmes de location, les ambassadeurs qui ont un système de PDA, les centres d'appels, etc.

CIO : comment allez-vous poursuivre dans la voie de l'innovation ?

Morald Chibout : Comme l'Autolib est une grande innovation, nous avons besoin d'écouter deux types d'acteurs. D'une part, nos 500 conseillers. Nous allons monter un forum sur le net pour qu'ils puissent s'exprimer et que nous puissions les écouter et comprendre les innovations possibles et imaginables. Et d'autre part, les mille conseillers qui sont au contact du client sur le terrain. ■

Morald Chibout
Autolib
a participé à la conférence
INNOVATIONS ET DEFIS 2012 DE LA DSI
organisée par **CIO**

> **Nous anticipons l'arrivée des produits sur le marché**
> ***Frédéric Nivoix***
> *Renault*

Un autre moyen d'animer l'écosystème d'innovation consiste à se rapprocher des pôles de compétitivité. En effet, c'est un lieu où l'on peut trouver des startups ou des structures en train de naître. Ces startups sont financées en partie par les Fonds Uniques Interministériels sur des projets collaboratifs, sur des horizons de 24 à 36 mois. *« Ainsi, nous sommes sur l'anticipation de l'arrivée de produits sur le marché. Y participer est souvent un moyen d'influencer ou de donner une direction à certaines petites structures »* conseille Frédéric Nivoix. Il invite également à se rapprocher des milieux académiques car, très souvent, ils produisent des spin-offs sur des nouvelles technologies qui peuvent être très prometteurs.

Savoir contractualiser avec une start-up

Vient ensuite la contractualisation. C'est une problématique lorsqu'il y a d'un côté une startup et de l'autre des grands groupes ou de grandes structures. Chez Renault, il y a ainsi une démarche de référencement des sociétés. La direction des achats tient à avoir les bilans comptables afin de savoir si la société est financièrement stable. Or c'est une question incongrue pour une start-up qui a, aujourd'hui, une chance sur deux de se pérenniser. De plus, le référencement peut être relativement long dans une structure comme celle de Renault.

Contractualiser avec une start-up, c'est un pari sur l'avenir. L'idée est alors de se mettre d'accord très tôt, avec le service achat, sur un mécanisme permettant de contractualiser avec ces petites structures. Ce mécanisme doit permettre, en toute sécurité, de travailler et de vérifier que les technologies sont intéressantes pour Renault. *« Cette vérification peut se faire au travers, par exemple, d'un mécanisme de portage financier qui permet de nous débarrasser des problématiques de dépôt de bilan, en cas de soucis, et d'éviter le référencement »* propose Frédéric Nivoix.

Le processus de référencement s'avère trop long pour les startups. ***« Il est en effet trop long et antinomique par rapport à l'innovation****. L'idée, c'est d'aller vite et de trouver le moyen de rémunérer ces startups sur un sujet bien précis, et ce, extrêmement rapidement »* avance Frédéric Nivoix. Aujourd'hui, Renault arrive en 2-3 mois à mettre en place un contrat sur une petite technologie. Sur des enjeux plus importants, le constructeur entre dans des processus d'appels d'offres avec le référencement de sociétés, processus qui ne sont pas forcément toujours compatibles avec la production d'une preuve de concept (POC).

Dans ce processus, l'innovation n'est pas l'apanage de la DSI ni d'une structure particulière. En effet, en fonction des étapes du projet, le leadership peut changer. De plus, la notion de leadership sous-entend celle d'équipes. Chez Renault, *« nous avons donc, dès le départ, associé l'ensemble des acteurs de l'entreprise »* précise le chef de service. *« En effet, nous voulons éviter qu'une innovation puisse ne pas être acceptée au sein de notre entreprise. Nous voulons donc associer nos équipes IT et nos équipes métiers dans les innovations que nous pouvons apporter »* révèle-t-il.

> **Nous associons toutes les équipes pour qu'une innovation soit acceptée**
> ***Frédéric Nivoix***
> *Renault*

La formation par la réalité augmentée

Par exemple, sur l'usine de Douai, son équipe a mis en place un pilote autour des problématiques de traçabilité. La présentation de ce pilote se faisait par le chef d'atelier qui avait totalement adopté la technologie et son usage. À partir de ce moment, c'était une victoire pour le groupe Renault. En effet, lorsque l'idée vient des autres, elle est acceptée et va aboutir à un vrai projet. Il s'agit d'un projet de traçabilité autour des processus de fabrication. Il a été mis en place il y a environ deux ans et Renault travaille actuellement sur son industrialisation.

Autre projet novateur mis en œuvre : l'usage de la réalité augmentée afin de former les agents dans les ateliers. *« Il y a quelques années, nous avons identifié une problématique de formation des compagnons en bord de chaîne »* décrit Frédéric Nivoix. Cette problématique de formation était liée à la dépose de mastic. Une voiture est faite de taule. Il faut pouvoir assurer son étanchéité à l'aide de mastic. La qualité de l'étanchéité dépend directement de la qualité de la pose du mastic.

La formation des compagnons se faisait jusqu'à présent sur un banc qui permettait de déposer du mastic. Mais les compagnons passaient alors plus de temps à nettoyer leur poste de travail, lorsqu'ils avaient loupé une dépose de mastic, qu'à déposer réellement le mastic. *« Nous avons donc proposé de remplacer le mastic physique par un mastic virtuel en réalité augmentée »* indique Frédéric Nivoix.

Le dispositif est le même sauf qu'il y a un écran derrière la plaque de plexiglas sur laquelle le compagnon pose du mastic. Cela lui permet, grâce à un clic de souris, de nettoyer son espace ▶

> **Le mastic virtuel est né d'une collaboration avec un laboratoire du CEA**
>
> ***Frédéric Nivoix***
> *Renault*

extrêmement rapidement. Comme nous sommes dans un monde numérique, d'autres éléments sont apportés à cette formation. En effet, le compagnon peut se former plus régulièrement. Il peut aussi être aidé dans son apprentissage puisque l'on met à sa disposition la projection d'un avatar du pistolet de mastic. Il peut ainsi être accompagné plus fortement dans ces processus de formation et de façon beaucoup plus fréquente.

« Cette innovation est née d'une collaboration forte que nous menons depuis cinq ans avec une équipe du CEA-List sur les technologies de la réalité virtuelle et la réalité augmentée » révèle Frédéric Nivoix. Elle est issue d'une rencontre avec les technologies de ce laboratoire et les problématiques des métiers en usine de fabrication, au travers de petites réunions de brainstorming.

Quatre à cinq ans de maturation

« Nous avons tout d'abord maquetté ce projet dans un laboratoire, le dispositif était alors gros et conséquent » se souvient-il. Le projet a acquis une faisabilité et un ROI. Sur cette base, le responsable a cherché une start-up qui était en mesure d'industrialiser le dispositif. Cette sortie du laboratoire consiste à créer un boîtier que l'on peut mettre dans un milieu industriel, pour que les opérateurs, qui ne sont pas formés à le mettre en œuvre, puissent le faire facilement.

Le processus a pris quatre à cinq ans entre l'idée, les premières études de faisabilité et, actuellement, la mise à disposition de deux dispositifs au training center de Flins (78). Depuis décembre dernier, ces dispositifs sont utilisés de façon relativement régulière par les équipes terrain.

Chez Renault, il n'existe pas de point de vente ou lieu dédié aux innovations, même si la mise en place d'un tel espace est une réflexion. *« Si nous ne l'avons pas encore fait, c'est aussi parce que nous voulons miser sur une dynamique d'animation »* relate Cédric Nivoix.

Frédéric Nivoix
Renault
a participé à la conférence
INNOVATIONS ET DEFIS 2012 DE LA DSI
organisée par **CIO**

Dès lors, un produit est développé et il est mis à disposition au travers de campagnes de test. De plus, les actions de communication sont favorisées. L'équipe innovation s'associe à des actions de communication de l'informatique en animant des stands présentant des innovations qui peuvent être montrées. *« Nous ne pouvons pas tout montrer pour des questions de propriété intellectuelle. »* En 2011, l'équipe innovation a fait trois ou quatre présentations sur presque tous les sites de Renault en région parisienne.

La structure d'innovation réalise également de petits forums dans certaines usines de fabrication, en apportant et montrant un certain nombre de technologies. *« En effet, nous trouvons un vrai potentiel d'innovation dans ces structures »* constate Frédéric Nivoix.

Innover en restant artisan

Autre approche de l'innovation : la création d'une direction du développement numérique. C'est le cas chez Bayard Jeunesse, où une telle direction est en charge de la transformation des métiers de la presse et de l'édition. Pourquoi ne pas confier une telle transformation au service marketing, à la DSI elle-même ou à une cellule d'innovation ? *« Chez Bayard Jeunesse, nous avons la chance de travailler sur des personnages de livres. La spécificité de notre métier est donc de collaborer avec des artisans »* répond **Cedrix Naux, directeur du développement numérique de Bayard Jeunesse**.

La Direction du développement numérique, indépendante de la DSI, a été créée pour mettre en œuvre la stratégie poussée par le numérique. Plutôt que de proposer des versions numériques peu ou pas adaptées, Bayard Jeunesse a préféré innover en créant de nouveaux contenus qui exploitent la chaîne d'impression existante (rédaction, maquettistes…). Cela permet de concilier innovation et contraintes économiques. Pour y parvenir Bayard Jeunesse s'est tourné vers la société Aquafadas. Les deux sociétés ont développé un « plug-in » pour Quark Xpress qui permet à un maquettiste et à un journaliste de ré-imaginer leur magazine.

Un auteur, qui raconte une histoire, ne s'industrialise pas. *« C'est un univers qui doit être préservé car nous amenons des enfants à découvrir le monde du rêve »* décrit Cédric Naux. Bayard Jeunesse a donc voulu créer un lieu neutre dans lequel il a réuni tous les acteurs qui pouvaient avoir un regard sur cette question. Bayard Jeunesse a mis en place une direction du développement numérique qui a pour objectif de raconter des histoires sur les nouveaux terminaux informatiques.

« Nous allons y réunir des auteurs mais aussi tous les gens du corps de métier d'un groupe de presse : graphistes, maquettistes, rédacteurs en chef, etc. » précise-t-il. Il ajoute *« Nous allons trouver dans ce groupe des métiers moins connus comme les développeurs, qui génèrent du code. Le code étant maintenant le nouveau contenu, c'est toute cette équipe qui* ▶

> **Nous observons comment nos lecteurs utilisent nos produits**
> ***Cédric Naux***
> *Bayard Jeunesse*

permettra de créer de nouveaux produits. » Chez Bayard jeunesse, la démarche est d'être à l'écoute du marché. L'éditeur a adhéré à la FING, qui est un moyen de rencontrer d'autres acteurs. *« Nous observons également comment nos lecteurs utilisent nos produits »* souligne Cédric Naux.

Identifier les nouveaux potentiels

Dans les années 70, lorsque Bayard Jeunesse a lancé l'abonnement pour les enfants (Pomme d'api, Okapi, Astrapi, J'aime lire), *« nous avons reçu des lettres d'insulte des parents qui trouvaient scandaleux le fait que nous proposions des abonnements à des enfants qui ne savaient pas lire »* se souvient Cédric Naux. L'abonnement pour enfant était alors une révolution.

A présent, ce type d'abonnement est devenu un business modèle opérationnel. L'étape actuelle consiste à travailler sur « l'ADN » de l'artisan, l'auteur, l'artiste qui produit une œuvre mais aussi sur la capacité à monétiser à travers l'abonnement. *« Notre problématique de fond est le rapport à l'écran et à la lecture. Aujourd'hui, les écrans sont des lieux de découverte et de savoir pour les jeunes »* constate Cédric Naux.

Il relève que le marché renvoie des images, par exemple sur les *Digital natives*. Or, les *« Digital natives »* ne sont pas des *« Working natives »*. En effet, ils sont très compétents sur les jeux vidéos mais en ce qui concerne le fait d'apprendre, au sens de l'école de l'enseignement, à travers les écrans, c'est plus difficile.

En revanche, Bayard Jeunesse constate qu'un enfant ou adolescent qui fait beaucoup de fautes d'orthographe ou qui a l'habitude d'utiliser le langage SMS, va connaître la bonne orthographe du mot lorsqu'il le recherche sur Google. On constate donc que dans les usages, sociologiquement, il existe un nouveau potentiel qui peut être exploité dans des produits.

À partir de là, certains éditeurs sont dans une optique de recherche de l'effet « whaou », comme pour les produits lancés sur l'iPhone ou l'iPad qui impressionnent par leur technologie et leur ergonomie. *« Nous sommes donc face à une performance technologique qui est souvent nécessaire, mais selon nous, elle n'est pas suffisante »* souligne Cédric Naux.

S'adapter aux usages désirés

Par exemple, le magazine *J'aime lire* porte un message, un objectif et un défi : donner l'envie de lire. La question est de savoir comment adresser cette démarche sur des écrans. Cédric Naux se souvient que tout le marché conseillait d'utiliser de grands écrans tels que celui de l'iPad. *« Néanmoins, nous avons préféré aborder la question du temps de lecture à des moments sociologiques nouveaux comme une salle d'attente ou un trajet en voiture. »* Or, dans ce genre de situations, le terminal le plus accessible à l'enfant est l'iPhone du parent. Le parent préférera, plutôt que de faire un jeu, que l'enfant lise une petite histoire adaptée ergonomiquement sur l'écran de l'iPhone, a relevé le responsable.

« Se pose alors la question de l'accessibilité de la lecture sur ce type d'écran. Nous avons travaillé, avec une université et une start-up, autour de la capacité à calibrer le texte sur un écran ▶

L'INNOVATION IMPOSE DE MARIER INFORMATIQUE ET NUMÉRIQUE

Au bout du compte, pour une entreprise il ne s'agit plus d'aligner l'informatique sur les métiers, mais d'aligner les métiers sur le numérique. C'est ce que décrivent **Alexandra Ragou, responsable des medias au sein de la direction de la communication du groupement des Mousquetaires** et **Stéphane Leray, responsable innovation à la DOSI**. Pour cela, il s'agit de marier deux mondes : informatique et digital. Ces deux mondes ont des caractéristiques différentes dont il faut tenir compte. Le numérique est lié au marketing. Il est plutôt basé sur des cycles courts. Le numérique doit permettre de saisir une opportunité, de soutenir un événement commercial, sur le mobile par exemple. L'informatique de son côté est plutôt basée sur des cycles longs et des contraintes d'industrialisation, de sécurité et de cycle de vie de l'application. Dans le numérique, on travaille en mode *« Test and Learn »*. Il faut ensuite savoir si l'on veut pérenniser et industrialiser l'application numérique ou la faire mourir. Il faut introduire la rigueur de l'informatique dans le numérique. De plus, le phénomène nouveau qui se passe actuellement est la projection du système d'information grand public sur le mobile du consommateur. On aboutit à une gestion d'applications qu'il va falloir faire vivre sur les cinq à six ans qui suivent. Ce nouveau besoin apparaît sur le tableau de bord de la DSI. On retrouve cette séparation entre DSI et numérique chez Bayard Jeunesse. *« La DSI demande de réutiliser et de documenter les développements mais la Direction du développement numérique suit un marché qui va très vite et doit avancer parfois au détriment de ces règles »* relève **Cédric Naux, Directeur du développement numérique de Bayard Jeunesse**. La DSI gère la problématique de déploiement à grande échelle et doit être impliquée très tôt. *« Ce sont deux univers qui ont chacun leur contrat. Chacun est dans son rôle »* termine-t-il. ■

> **Nous avons réinventé un mode de lecture sur iPhone avec une université et une start-up**
> ***Cédric Naux***
> *Bayard Jeunesse*

de type smartphone et à réinventer un mode de lecture » décrit Cédric Naux. Ces problématiques ont donné lieu au projet « parchemin ». En effet, au lieu de tourner des pages, Bayard Jeunesse a voulu revenir à ce qu'il y avait avant le livre, c'est-à-dire le parchemin.

Reconvertir les Anciens

Cette intrusion de l'électronique dans l'écrit bouleverse le modèle économique et les manières de travailler. Dans le milieu de la presse, on est en présence de corps de métiers précis et assez cadrés : le maquettiste, le secrétaire de Rédaction, etc. Il y a une chaîne de fabrication qui existe et donc un grand potentiel de ressources humaines. *« Il faut reconvertir ces personnes aux nouvelles technologies »* présente Cédric Naux.

Bayard Jeunesse souhaitait en gardant les outils (InDesign, WorkXpress, etc.) de la presse classique existant depuis des années, réussir à introduire la dimension dite interactive, qui est nouvelle pour les équipes en place. *« Avec l'aide d'une start-up, nous avons travaillé à amener ce circuit de fabrication dans une rédaction, à produire un contenu destiné à l'iPhone et à l'iPad »* décrit-il.

Dans cette évolution vers le numérique, chacun a son rôle qu'il s'agisse de la DSI et de la direction du développement numérique. La DSI innove dans son propre fonctionnement et propose sa vision. Quant à la direction du développement numérique, elle utilise les mêmes outils mais le produit qu'elle fabrique va être utilisé par le client final. *« En somme, là où la DSI apporte des outils en interne pour aider à la productivité, nous essayons de penser le produit final »* résume Cédric Naux.

Le produit final, que va lire ou utiliser le lecteur, est un produit technologique. La grille d'analyse de la DSI va alors apporter son savoir-faire sur les questions de maintenance, d'industrialisation, de généralisation et va aider à intégrer toutes ces contraintes en amont. En effet, *« si le produit final se vend, nous devons pouvoir l'industrialiser sur les 20 rédactions du groupe »* souligne Cédric Naux.

La direction du développement numérique va aussi chercher à l'extérieur de l'entreprise des regards et des corps de métiers différents. Le travail de veille est à ce moment extrêmement important puisqu'il faut voir ce qu'il se fait sur le marché de Bayard Jeunesse mais aussi sur d'autres marchés.

Débat entre DSI et numérique

« Par exemple, nous avons des relations étroites avec des corps de métiers éloignés du nôtre, comme des psychologues et des psychiatres qui travaillent sur les problématiques de la relation à l'écran » illustre Cédric Naux. Il travaille aussi avec des artistes, des designers et même des sociologues. En effet, un des grands enjeux dans le domaine numérique est de savoir si l'on va vers une société de la propriété ou de la location.

> **Nous travaillons avec des psychologues, des psychiatres, des artistes, des sociologues et des designers**
> ***Cédric Naux***
> *Bayard jeuness*

Cette question de propriété est particulièrement importante. Par exemple, Apple a complètement innové avec les App-stores et les téléchargements qu'on peut y faire. *« Apple a vendu l'idée illusoire aux consommateurs qu'ils deviennent propriétaires d'une application. Cette idée n'est pas réelle mais apporte un sentiment très fort à l'utilisateur, sentiment que nous voulons garder »* constate Cédric Naux.

Cette volonté a un impact sur la technique. Chez Bayard Jeunesse, la DSI montre que, d'un point de vue technologique, il faut aller vers le HTML5 pour le développement d'applications mobiles et ce qu'on appelle des « web apps ». Les web apps sont des sortes de sites, faits avec les technologies du web et donc en dehors de l'écosystème Apple. *« Or, ce qui nous importe c'est de renforcer l'idée qu'a le client d'être propriétaire de quelque chose. Il faut garder le geste du téléchargement qui est très fort »* décrit Cédrix Naux.

Lors du lancement de l'univers virtuel « Bayard Kids » en 2008, il y avait d'ailleurs eu un grand débat autour du fait d'avoir une application accessible depuis le navigateur internet qu'il s'agisse d'Explorer ou de Firefox, ou non. Ce modèle représentait alors 99 % du marché. *« Cependant, nous pensons que c'est d'abord aux parents de télécharger l'application pour leur enfant »* insiste Cédric Naux.

Les parents ont un devoir d'éducation et doivent s'intéresser à ce que fait l'enfant sur l'écran. Ils peuvent alors télécharger l'application qui est stockée sur l'écran d'ordinateur sous la forme d'une icône. *« Pour cette application, nous n'utilisons pas du HTML5 mais du Flash Air »*, précise le directeur du développement numérique. Un choix technologique qui aura donné lieu à de longues discussions avec la DSI. Mais la réussite commerciale, c'est-à-dire l'atteinte d'un business model au sein de l'entreprise, a été accessible par ce dispositif. ▶

> **L'évolution technique ne doit pas être le seul critère pour répondre aux attentes des consommateurs**
> ***Cédric Naux***
> *Bayard Jeunesse*

Dans ce débat technologique entre HTML5 contre Flash Air, *« nous avons préféré travailler sur une vision sociologique »* insiste Cédric Naux. Le Flash Air l'a donc emporté même si l'idée de travailler un jour avec le HTML5 n'est pas écartée. *« Nous ne pouvons pas nous contenter de la vision purement technicienne qui nous dit que nous avons la capacité de faire du web based et qu'il représente la tendance du moment »* pointe Cédric Naux. Il faut travailler avec des sociologues pour découvrir comment répondre aux attentes et aux besoins des consommateurs. Et donc bien que la DSI ait demandé d'arrêter Flash et de se mettre à HTML 5, la direction du développement numérique a estimé que c'était trop tôt, compte tenu des possibilités encore limitées de l'HTML5 et de son coût de développement très supérieur.

Travailler avec ceux qui ne prennent pas la parole

Certes l'innovation apporte des outils intéressants mais le facteur humain est, pour Bayard Jeunesse, ce qu'il y a de plus important. De plus, cet éditeur veut mettre en place une organisation capable de détecter des gens qui ne prennent pas souvent la parole. *« En effet, un des défauts des réseaux sociaux est que ce sont toujours les mêmes internautes qui parlent et qui s'exposent »* avertit Cédric Naux. Or, souvent la bonne idée se situe chez quelqu'un qui n'en a pas forcément conscience. Il faut alors simplement lui permettre d'exprimer cette idée.

Cette expression ne peut pas toujours passer par le biais de grandes journées, même si Bayard Jeunesse a également mis en place une journée annuelle de l'innovation. *« Il nous faut donc organiser des rencontres sur de très petits groupes projets, d'environ 3 à 4 personnes et associer à cette démarche la Direction des Ressources Humaines dans le cadrage de la fixation des objectifs annuels »* décrit-il.

Cédric Naux
Bayard Jeunesse
a participé à la conférence
INNOVATIONS ET DEFIS 2012 DE LA DSI
organisée par **CIO**

Il s'agit ainsi de s'assurer que lorsque des objectifs finaux sont fixés par l'entreprise, les objectifs des collaborateurs ne sont pas contradictoires avec une démarche d'innovation ou de recherche des idées. Pour que la stratégie mise en place n'aille pas à l'encontre de l'innovation, tout est préparé en amont. Les réseaux sociaux sont alors simplement des « outils », avec tous les problèmes que ce terme peut impliquer.

Enfin, l'innovation impose souvent d'attendre. Par exemple, il faut attendre de savoir quel type d'appareil, liseuses ou tablettes, l'emportera pour la lecture de contenus numériques. Il faut attendre également de voir comment évolue la télévision interactive. Car mettre des contenus textuels sur un écran de TV n'est pas facile. « *Il est aisé de réaliser quelque chose de tape-à-l'œil mais plus difficile de réaliser des contenus capables de conserver une audience* », termine Cédric Naux.

Créer du liant avec les structures d'innovation

Le bouleversement du modèle économique sous l'impact du numérique s'illustre également à la direction du courrier de La Poste. Dans cette direction, 2012 sera une nouvelle année de l'innovation par le numérique. Cette innovation va bénéficier autant aux personnels internes qu'aux clients.

Au sein de la DSI de la branche courrier, la Direction de l'innovation est une passerelle et un aiguillon. Elle crée du liant avec les structures d'innovation métiers du Courrier et des filiales comme Doc@poste, ou du Groupe comme la DIDES qui n'est pas centrée sur l'informatique. Cette structure d'innovation en Système d'Information n'a pas l'exclusivité, c'est l'inverse, même si elle peut franchir des premiers pas. *« Plusieurs dispositifs existent afin de concrétiser l'innovation IT au bénéfice des métiers de La Poste »* explique **David de Amorim, directeur innovation SI à la Direction courrier de la Poste**. On trouve ainsi une équipe FAR (Force d'Action Rapide) qui regroupe de 60 à 80 personnes afin de pouvoir réaliser rapidement des développements. Il existe également une initiative « SiliconPoste. »

Il s'agit d'un campus numérique qui regroupe des équipes internes de La Poste et des étudiants en contrat d'apprentissage. Il s'agit de brasser les cultures technologiques entre interne « Postier » et externe « Génération Y ». Des partenariats ont été noués avec des écoles afin de construire dans la durée. Cela permet d'incuber les compétences pour maîtriser les nouvelles vagues technologiques. La direction de l'innovation capitalise au maximum sur les réseaux existants. *« Innover, ce n'est pas inventer »* souligne David De Amorim. La Poste est plutôt bien dotée en réseaux. Cela concerne notamment les réseaux de fournisseurs de la DSI, les filiales du Courrier de La Poste, le fonds d'investissement Xange, la Direction l'Inno- ▶

vation et du développement des e-Services du Groupe, etc. *« Pour nos besoins spécifiques, pour cristalliser une relation, nous favorisons la co-innovation autour de proof of concept opérant en 1 à 3 mois »* indique-t-il. Cela rend concret les opportunités pour l'ensemble des parties prenantes. Mais cela ne marche pas à chaque fois : il faut plus partager le risque ou les incertitudes, c'est une spécificité de l'innovation par rapport au modèle client fournisseur plus classique. La DSI dispose d'une cellule de veille pour orienter vers un écosystème sur un thème donné. *« Nous n'hésitons pas à franchir les frontières pour découvrir les potentialités de bassins technologiques, en France ou à l'étranger »* relate David De Amorim. De plus, la direction de l'innovation SI favorise beaucoup l'échange avec d'autres grands groupes, qui participent à des ateliers de créativité communs, où chacun peut échanger sur ses expériences.

Adoption d'outils grand public

Exemple concret de l'innovation technologique au service des métiers, la distribution progressive de smartphones aux 100 000 facteurs et postiers. L'objectif est de bénéficier d'outils grand public afin de garantir une utilisation la plus large possible, et donc porteuse de création de valeur. Les services déployés sur le smartphone ont été conçus dans une démarche de co-innovation réunissant la DSI et les métiers avec des étudiants et des designers. La Direction du Courrier possède à cette fin le laboratoire Innov'Up. *« Nous travaillons avec des jeunes, chez qui il est natif d'utiliser ces nouveaux outils, ainsi que les réseaux sociaux, et des ateliers numériques qui nous permettent de développer ces nouveaux outils »* explique David de Amorim.

David de Amorim
Direction courrier
de la Poste
a participé à la conférence
INNOVATIONS ET DEFIS 2012
DE LA DSI
organisée par CIO

De plus, les systèmes d'information métier vont se retrouver connectés avec des outils grand public, avec Internet. Des services hybrides naissent de ce rapprochement, associant l'électronique et le papier. Un Cloud privé permettra à la DSI de déployer ces nouveaux services et de gagner en réactivité en réponse aux demandes du marketing. Le Cloud servira à absorber le déploiement des smartphones auprès des facteurs ainsi que celui du nouveau poste de travail baptisé Neo. *« Néo est le poste de travail de demain. Il embarque les nouveaux usages : chat', visio, télétravail, travail multi-sites, tablette de vente interactive, réseaux sociaux »* détaille David de Amorim.

Autres outils déployés pour servir l'innovation : les réseaux sociaux. La Poste a multiplié les expériences avec des outils du marché variés, pour les BIP, les « Bonnes Idées Participatives » de la Direction de la qualité, par exemple. L'outil n'est pas le principal défi à relever. David de Amorim avertit : *« Il faut un animateur pour faire vivre une communauté. Il faut éviter les syndromes où l'on va poster de l'information, où elle n'est pas rafraîchie. »* David de Amorim conclut en citant Antoine de Saint-Exupéry : *« l'important ce n'est pas d'imaginer l'avenir mais de le rendre possible »*. ■

Jean-Pierre Blettner

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 21 MARS 2012

Le juste prix pour le juste service

Le 21 mars 2012, CIO et Le Monde Informatique ont accueilli une centaine de managers IT au Pavillon Dauphine à Paris sur le thème de la qualité de service. Le débat s'est porté sur les meilleures pratiques pour délivrer la qualité attendue au bon prix tant en ce qui concerne les projets que l'exploitation.

« Il est nécessaire de s'en remettre au contrat pour définir la notion de qualité » a martelé Me Etienne Papin, avocat associé au Cabinet Féral-Schuhl & Sainte Marie, en ouverture de la Matinée Stratégique du 21 mars 2012 organisée par CIO et Le Monde Informatique. Consacrée à la qualité de service, cette conférence-débat était organisée en partenariat avec Compuware, Serena Software, Micro Focus et One2team. Elle a permis de montrer comment la qualité peut être définie et garantie tant pour l'exploitation que pour la réalisation des projets IT.

Mesurer la performance

Pour Véronique Mondollot, Sales Director Europe de Compuware, il est impossible de parler de qualité de service aux utilisateurs sans mesurer la performance. Définir la qualité, c'est définir le niveau de service *« tel qu'il est effectivement constaté par l'utilisateur final »* pointe-t-elle. Car c'est la qualité ainsi constatée qui sera à l'origine de la performance de l'entreprise.

Garantir la qualité de service au quotidien passe par l'usage de bonnes pratiques. Une table ronde a permis de confronter les retours d'expérience de quatre témoins autour de ce thème : Rémy Berthou, Président de l'ITSMF (IT Service Management Forum) et DSI de l'entité Stratégie & Finances de la SNCF ; Thierry Chamfrault, IT Processes & Method Director chez Technip Corporate Services et administrateur de l'ITSMF ; Jean-Pierre Dehez, ancien Vice Président IT d'Alstom et membre du bureau de l'EOA (European Outsourcing Association) ; et Christophe Roussel, responsable maintien en conditions opérationnelles chez Saur.

Passer du développement à la production

« Assurer des développements satisfaisants ou mettre l'exploitation sous contrôle sont des sujets actuellement très bien cadrés par des référentiels formalisés et reconnus » a repris pour sa part Sylvain Cailliau, directeur technique de Serena. *« Or, ce n'est pas le cas lors du passage du développement à la production »* a-t-il relevé, montrant tout l'intérêt de maîtriser cette zone « grise ». La gestion des déploiements se positionne ainsi comme l'articulation entre le développement et la production.

Arbitrer pour garantir l'alignement

Le patrimoine applicatif doit être également l'objet de toutes les attentions, a souligné Patrick Rataud, Regional Director Gallia et Maghreb de Micro Focus. Il convient de réaliser les arbitrages pertinents. Pour chaque application, il faut choisir comment réduire ses coûts et les risques en maximisant la ▶

qualité et l'agilité. On décidera donc soit d'assurer la maintenance d'une application en place - même ancienne -, soit l'abandon de celle-ci voire sa réécriture, en prenant en compte des critères comme la criticité, la valeur différenciatrice du logiciel pour l'entreprise ou le coût.

Ecouter et partager avec tous en temps réel

Lorsqu'il s'agit de redévelopper ou même de faire évoluer un existant, le projet est de nos jours nécessairement complexe comme l'a justement rappelé Hervé Laumonier, Président de ONE2TEAM. Une des difficultés majeures sur de gros projets est d'accorder les violons entre les différentes parties prenantes : MOA, MOE, utilisateurs, etc. Il convient alors de partager l'information entre l'ensemble de ces multiples intervenants en temps réel, d'établir concrètement les enjeux afin de se projeter de manière réaliste dans les prochaines étapes à réaliser.

Une seconde table ronde s'est d'ailleurs attachée à suivre comment sur plusieurs projets IT importants récents, les critères de respect des budgets, des délais et des objectifs avaient été suivis. Celle-ci réunissait Sabine Boyé-Gonçalves, secrétaire générale de l'ONG Aide et Action ; Yves Cavarec, membre du comité de pilotage du PMI, (Project Management Institut), Régine Diyani, Directrice de l'Agence pour l'informatique financière de l'Etat et Jocelyne Viazzo, Directeur Administratif Financier et Juridique de la STIME. Cette table ronde a montré notamment, via les concepts portés par le PMI, les différences entre les projets informatiques et ceux réalisés dans d'autres domaines, tels que le BTP, où, pourtant, MOA, MOE et utilisateurs finaux s'affrontent de la même façon. ■

Pour en savoir plus

CIO

Retrouvez en vidéo
la conférence et les présentations des intervenants
sur **CIO Online**

GENERATION Y
ET MAITRISE DES COUTS
DE LA DSI :

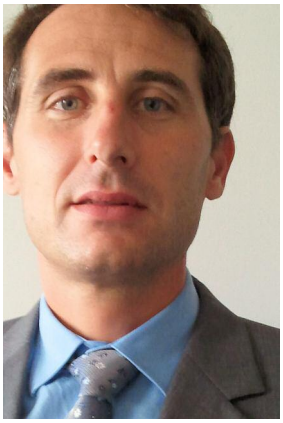
Optimiser les budgets
et les compétences
pour transformer la DSI

mercredi 20 juin 2012
De 8h30 à 14h00 au Pavillon Dauphine - Paris 16e

La crise économique et financière mondiale bat son plein, et la globalisation se poursuit. Sous pression, les managers de systèmes d'information doivent piloter leur budget et leurs ressources tout en respectant des contraintes strictes en matière de maîtrise des dépenses, d'intégration de la mondialisation et de création de valeur.

« Amener la relation client de la périphérie au cœur du système d'information »

Les systèmes d'information de la grande distribution sont complexes et nettement en retard en comparaison du secteur industriel. Les élever à un niveau digne du XXIe siècle est le défi des DSI du secteur comme l'explique Stéphane Bout, DSI du groupe Casino.



CIO : Vous avez mené une consolidation massive des systèmes d'information du groupe Casino, pour quelles raisons ?

Stéphane Bout : Il faut admettre que les systèmes d'information de la distribution ont vingt ans de retard sur ceux de l'industrie. Et la situation du groupe Casino est extrêmement classique pour les distributeurs généralistes. Il y a au moins trois raisons pour ce retard liées à l'histoire du secteur. Dans l'industrie, il existe des progiciels de gestion intégrés (PGI) depuis les années quatre-vingt. Dans la distribution généraliste, des offres équivalentes ne sont matures que depuis quelques années. Cela est dû à la variété des produits à traiter entre le frais, l'ultra-frais, le multimédia, l'électroménager ou le bricolage, des contextes induits, et des métiers, j'en ai dénombré plus de 80 !

CIO : Cela fait une raison. Quelle est la deuxième ?

Stéphane Bout : Les volumétries traitées sont énormes à cause de la grande variété des produits et aussi de l'activité. A Casino, nous en sommes à 20 millions de lignes de tickets de caisse par jour, dix millions de clients et 500 000 produits. Il est très compliqué de tout traiter dans un même système d'information. La stratégie de Casino est une approche à la fois multi-formats - du magasin de quartier à l'hypermarché en passant par le hard discount - et mêlant le magasin physique et la vente en ligne. La DSI France gère l'ensemble des systèmes d'information mais il demeure une équipe par enseigne qui assure l'informatique « de proximité ». Par exemple, la comptabilité de C-Discount est gérée sur la plate-forme SAP du groupe à Saint-Etienne mais les applications métier sont gérées à Bordeaux.

CIO : Et la troisième raison à ce retard ?

Stéphane Bout : Les systèmes d'information sont historiquement constitués de multiples briques juxtaposées, chacune traitant un aspect des choses. C'est logique. A cela s'ajoute l'histoire du groupe lui-même issu de la consolidation de plusieurs enseignes où chacune avait ses systèmes d'information. En 2007, nous avions 30 000 traitements par batch chaque jour et nous gérions 750 applications. Cette situation ne pouvait pas durer. Elle générait des coûts et des rigidités qui n'étaient plus acceptables. ▶

UN DSI, PASSÉ DU CONSEIL À L'OPÉRATIONNEL

Ingénieur de l'Ecole Centrale de Lyon, Stéphane Bout a débuté sa carrière au sein d'Accenture de 1993 à 1999. Il a accompagné des process re-ingineering et des transformations d'entreprises à base de systèmes d'information. En 1999, il rejoint le cabinet de conseil McKinsey pour aborder des sujets plus amont mais toujours en lien avec les systèmes d'information tels que l'alignement stratégique, la réduction des coûts ou la réorganisation des DSI. Altadis (Alliance-TAbac-DIStribution) le recrute en 2003 pour amener l'ex-Seita fusionnée avec l'espagnol Tabacalera à devenir un vrai groupe unifié, notamment doté d'une DSI intégrée. Le nombre d'applications sera ainsi divisé par 10 sous sa direction avec une baisse des coûts induite de 30 %. En 2007, il devient DSI de Casino France puis, en 2011, DSI du Groupe Casino, dont la moitié du chiffre d'affaires se réalise à l'étranger, notamment en Amérique du Sud et en Asie du Sud-Est. Casino Information Technology est l'entité, placée sous son autorité, en charge de l'informatique du Groupe. Celle-ci gère également les infrastructures du groupe Monoprix (filiale commune Casino-Galeries Lafayette) mais ce dernier conserve sous son autorité propre ses applications. ■

CIO : Un système même rigide mais qui marche ne coûte-t-il pas moins cher que de tout reconstruire ?

Stéphane Bout : Nous étions, comme nos confrères, confrontés à l'évolution du métier. L'enjeu était, jadis, de distribuer des produits et d'amener les bons produits au bon moment dans les bons magasins. Aujourd'hui, nous devons devenir des *« commerçants de précision »*, c'est-à-dire des distributeurs au service des clients. Baisser les coûts et accroître l'évolutivité étaient indispensables pour adapter les systèmes d'information à la révolution du métier. La transformation nécessaire était à la fois technique et métier.

CIO : Avez-vous un exemple concret de ce que cela implique ?

Stéphane Bout : Un bon exemple est le référentiel des produits. Ce référentiel ne comprend que des informations à usage interne pour assurer une bonne logistique. Or, il devrait y avoir des informations qui pourraient être utiles aux clients, sur les ingrédients par exemple. Et des problématiques comme celle-là, nous en avons à tous les niveaux du système d'information.

CIO : Comment avez-vous procédé pour assurer la consolidation des différents systèmes ?

Stéphane Bout : Nous menons une démarche de transformation à 360° des systèmes d'information en travaillant simultanément sur deux axes. Le premier axe est l'efficience du système d'information, cela concerne ses coûts, la qualité de service et la sécurité, et le second axe est l'efficacité du système d'information via sa valeur ajoutée métier. Sur la première période de 2008 à 2011, l'accent a été mis sur le premier axe. Cela nous a permis de gagner notre légitimité auprès des métiers en assurant le bon fonctionnement au quotidien du système d'information et par l'optimisation des coûts. Nous avons également mis en œuvre le socle technique qui était un pré-requis pour progresser sur le deuxième axe. Nous avons atteint notre objectif de baisser les coûts de 4 à 5 % par an. Désormais, nous ne présentons plus de budget sans une baisse de cet ordre par rapport au précédent et cela jusqu'à la fin du chantier de rationalisation. Pour les années à venir, l'enjeu se situe au niveau de l'efficacité du système d'information. Il s'agit de capitaliser sur le socle mis en œuvre précédemment afin de développer des fonctionnalités à forte valeur ajoutée différenciatrice.

CIO : Et plus concrètement ?

Stéphane Bout : Depuis 2008, nous démontons chaque année une centaine d'applications. Pour cela, nous mutualisons les applications soit en choisissant une application existante soit en remplaçant plusieurs applications similaires par une seule nouvelle. L'ordre du déroulement de cette stratégie dépend des priorités métiers. Par exemple, nous avons des applications unifiées dans les flux marchandises, l'encaissement, l'animation commerciale… Les fonctions Marketing et Finances sont unifiées à 80 %. Sur les 750 applications de 2007, notre objectif est d'arriver à 200 au maximum.

CIO : Qu'en est-il des infrastructures ?

Stéphane Bout : Nous consolidons sur deux Data Centers synchronisés au fur et à mesure de la rationalisation applicative. La rationalisation technologique est induite. Ceci dit, il reste quelques vieilles briques. Nous en sommes à peu près à la moitié du chemin.

CIO : Qu'allez-vous faire maintenant ?

Stéphane Bout : Sur les trois prochaines années, nous allons achever la rationalisation et accroître la montée en puissance de la dimension client dans le cœur du système d'information. Chez la plupart des distributeurs, le client est en périphérie du système d'information. Or le e-commerce, notamment, oblige à gérer en profondeur la relation client. Nous passons d'une ère du multi-canal à celle du cross-canal multi-terminal. ▶

LA RECETTE DU BON DSI : UNE CUISINE AUX QUATRE SAVEURS

Pour Stéphane Bout, le bon DSI doit combiner des compétences issues d'expériences diverses. Il a donc besoin d'être passé par plusieurs métiers. Chez Accenture, Stéphane Bout a ainsi appris à amener des projets à leur bonne fin (le « delivery »), chez Mc Kinsey, il a intégré le point de de vue stratégique du DG et la variabilité de l'importance du système d'information selon les entreprises. Enfin, chez Altadis, il a acquis une vision de l'exploitation au quotidien. *« C'est la partie ingrate du métier car on n'en parle que s'il y a un problème »* soupire Stéphane Bout. Pour lui, *« si l'on mène une carrière dans un seul de ces domaines, il sera difficile de concilier les trois aspects de la fonction de DSI »*. A cela s'ajoute une quatrième dimension, commune à tous les managers : la maîtrise financière de son domaine, en l'occurrence les systèmes d'informations. ■

CIO : Auriez-vous un exemple de ce cross-canal ?

Stéphane Bout : Nous avons développé une plate-forme intégrée de marketing client multi-canal qui nous permet d'interagir avec nos clients via tous les médias électroniques qu'il s'agisse d'internet, du smartphone, de borne interactive ou de scannette, en magasin et hors magasin. Cette plate-forme est utilisée par exemple par notre nouveau concept de drive solo (www.casinoexpress.fr) et notre application multiservices pour smartphones de type Iphone ou Android (mCasino). Elle intègre également notre programme de fidélité et propose depuis le mois dernier des fonctions communautaires avancées (www.cvous.com). Cette plate-forme intégrée nous permet d'aller au-delà d'une démarche multi-canal en mettant en œuvre ce que nous appelons le « cross-canal », à savoir une continuité d'expérience pour nos clients en magasin et hors magasin. La « e-liste de courses » mise en service l'an dernier illustre parfaitement ce concept : je commence ma liste sur internet au bureau entre deux réunions, je la complète sur mon smartphone dans le métro, je scanne le code-barres d'un produit toujours à partir de mon smartphone dans ma cuisine pour l'ajouter à la liste, enfin, je peux convertir ma liste en panier et passer commande sur le site e-commerce ou la récupérer automatiquement en magasin sur une scannette.

CIO : Parmi vos récentes innovations, il y a justement la scannette permettant aux clients de passer plus rapidement en caisse. Comment est-ce que cela marche ?

Stéphane Bout : Le self-scanning est déployé massivement au sein du groupe Casino : nous avons 15 000 scannettes en service. Les clients utilisant le self-scanning sortent du magasin par une caisse dédiée à l'encaissement express où la caissière télécharge sur sa caisse la liste des produits et fait payer sans, normalement, obliger à sortir les produits du caddie. Un algorithme détermine des contrôles ponctuels. En tel cas, le client doit décharger son caddie normalement et on vérifie qu'il n'a pas commis d'erreur. Moins il y a d'erreurs, moins il y a de contrôle : l'algorithme tient compte de l'historique client.

CIO : Comment ce projet a-t-il été piloté ?

Stéphane Bout : Le pilotage a été conjoint entre le marketing et la DSI. L'enjeu était d'éviter à tout prix de recommencer à déployer « x » outils difficiles à assembler entre eux. La DSI était là pour garantir que le système d'information reste rationalisé, le marketing apportant la garantie d'une approche client de qualité.

CIO : Quelle est la rentabilité d'un tel projet innovant ? Peut-on l'anticiper ?

Stéphane Bout : L'effet sur le chiffre d'affaires de ce genre de projets se mesure très vite. On mène donc un pilote à petite échelle avec des fonctions limitées. Si les résultats sont probants, on l'étend. Sinon, on l'abandonne. Toutes les innovations ne marchent pas. Par exemple, nous n'avons pas obtenu de résultat probant avec les expérimentations de bornes interactives en magasin. Parfois, il faut s'y reprendre à plusieurs fois. Nous avons mené une expérience de paiement sans contact à Marseille il y a deux ans. Les retours clients étaient plutôt positifs mais mentionnaient des soucis d'ergonomie. Nous avons donc réalisé des corrections puis effectué un nouveau test. Aujourd'hui, notre carte de paiement est déployée selon ce modèle et permet le paiement sans contact dans nos magasins. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

LE GROUPE CASINO, UN POIDS LOURD INTERNATIONAL DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Le groupe Casino réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 29 milliards d'euros dont 38 % hors de la France métropolitaine. Le groupe est présent dans l'Océan Indien avec Mayotte et La Réunion, avec 53 magasins pour un chiffre d'affaires de 866 millions d'euros, en Asie du Sud-Est avec 130 magasins et en Amérique du Sud avec 8,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires. La France métropolitaine compte près de 9 500 magasins, et réalise un chiffre d'affaires de 18 milliards d'euros. Au-delà de l'exploitation de surfaces commerciales, le groupe possède également une activité Casino Immobilier & Développement de construction et d'exploitation de centres commerciaux complets. ■

Le brouillard du licensing s'accroît avec le Cloud chez Oracle

A l'occasion de la Journée des Clubs Utilisateurs le 28 mars 2012, CIO a rencontré les présidents des associations Oracle, PeopleSoft et JDEdwards. Les utilisateurs sont dans le brouillard du licensing qui s'épaissit avec l'arrivée du Cloud Computing.

Le *Cloud Computing* devrait peut-être se nommer plutôt *Smog Computing* (informatique en brouillard), tant l'informatique dans les nuages devient vite un brouillard en termes de licences. Et ce n'est pas le seul sujet lié au licensing qui inquiète actuellement les nombreux clients de l'éditeur-constructeur Oracle. Ces points ont été abordés lors d'un entretien entre CIO et les trois présidents des clubs utilisateurs des produits de la galaxie Oracle : Oracle, PeopleSoft et JDEdwards.

La rencontre a eu lieu à l'occasion de la réunion annuelle des clubs d'utilisateurs francophones des produits Oracle. Cette réunion annuelle a eu lieu avec le soutien de l'éditeur, au Cercle National des Armées à Paris le 28 mars 2012.

Afin de faire le point sur l'actualité et les préoccupations des utilisateurs, la rédaction de CIO a ainsi rencontré Jean-Jacques Camps, DSI chez Air Liquide, président de l'Association des Utilisateurs Francophones de produits Oracle (AUFO) ; Jean-Luc Santerre, Directeur des SIRH chez Axa Group Solutions, président du Club Francophone des Utilisateurs de PeopleSoft et Vincent Brillot, DSI groupe de Ceva Santé Animale, président du Club Francophone des Utilisateurs de JDEdwards.

L'heure n'est pas à la fusion

Pour l'heure, les trois clubs restent séparés, les produits restant eux-mêmes séparés. *« Fusionner les clubs avant la fusion des produits n'aurait aucun intérêt et découragerait les bénévoles »* explique Vincent Brillot. Jean-Jacques Camps renchérit : *« les premiers produits de la ligne Fusion sont bien sortis mais, à ce jour, il n'y a aucun utilisateur, du moins en France. »* Jean-Luc Santerre rappelle, quant à lui : *« le temps de l'éditeur n'est pas celui des utilisateurs ou celui des cycles d'investissements »*.

De gauche à droite : Vincent Brillot (CFU JDE), Jean-Jacques Camps (AUFO), Jean-Luc Santerre (CFU PS)

Les produits n'ayant pas de club dédié sont en général couverts par l'AUFO, la plus grande des trois associations. Ainsi, l'AUFO s'occupe bien sûr du SGBD et du PGI e-Business Suite mais aussi de la GRC Siebel, des produits techniques et même, désormais, du système d'exploitation Sun Solaris. Les problématiques transverses sont généralement traitées au sein de commissions communes ou de regroupements de commissions de chaque club, par exemple le décisionnel Hyperion ou les bus applicatifs.

Le sujet permanent du Licensing

Parmi les sujets classiques de préoccupation, il y a la politique de licences de l'éditeur. *« Il y a quatre ans, nous avions voulu engager des discussions en commun avec le Cigref »* se souvient Jean-Jacques Camps. L'initiative avait fait long feu. Il est vrai que les modalités contractuelles imposées par Oracle ne facilitent pas les discussions, puisque l'éditeur impose la confidentialité. Il ne reste guère que la discussion anonyme autour d'une bière dans un bar discret.

Jean-Jacques Camps soupire : *« il n'est pas interdit de discuter des modalités du calcul des besoins avant de contractualiser mais Oracle s'oppose à la levée de la clause de confidentialité des conditions particulières, notamment des tarifs pratiqués. »* A cela s'ajoute une complexité qui fait que même les commerciaux d'Oracle ne s'y retrouvent pas toujours du premier coup. *« Les modes de licensing changent selon les produits et, avec Oracle, on est vite coincé si on engage une migration »* déplore Vincent Brillot.

Ainsi, les modules de PGI sont en général facturés à l'utilisateur nommé quelque soit le ou les terminaux employés. Les usages en mobilité ne posent donc pas de problème. Mais, parfois, il reste des modules avec de vieux contrats où la base de calcul est le nombre d'utilisateurs simultanés. Quant aux produits techniques, les licences sont souvent calculées au processeur. *« Les clauses changent parfois de façon unilatérale et sans même un avertissement préalable, seul le texte sur le site web faisant foi, et où l'on peut découvrir un changement en le consultant »* s'offusque Vincent Brillot.

Virtualisation et Cloud dans un brouillard gris

La tarification se complexifie encore avec l'arrivée du Cloud Computing et de manière récurrente dans le cas de la virtualisation. Lorsque les entreprises installent des instances dans un Cloud ou sur des machines virtuelles, certains modes de calcul deviennent vite obsolètes.

« Dans le Cloud d'Amazon par exemple, on configure des serveurs avec un nombre de processeurs virtuels, calculer le prix n'a donc pas de difficulté particulière » reconnaît Jean-Jacques Camps. En revanche, pour des serveurs virtuels, hébergés sur des serveurs physiques, c'est nettement plus complexe et cela peut aboutir à des injustices manifestes. En effet, la totalité des processeurs de la machine physique peut être prise en compte pour chacun des serveurs virtuels qu'elle héberge.

Cas particulier, le Cloud, public ou privé, sert fréquemment à créer ou à supprimer des machines à la volée, en particulier pour réaliser des tests. Quelle est la situation en matière de gestion des licences ▶

LES CLUBS D'UTILISATEURS : LE NÉCESSAIRE AIGUILLON

Les Clubs d'utilisateurs sont le nécessaire aiguillon du secteur IT. En cas de divergence de vues avec un éditeur ou un constructeur, ils peuvent parler haut et fort en étant entendus, s'aidant de la caisse de résonance des médias. Par exemple, on se souvient, au début des années 2000, de la guerre ayant opposé le Cigref et Microsoft autour du contrat baptisé Software Assurance, un ensemble regroupant la location de licences et des services associés chez l'éditeur. Plus récemment, l'USF, le club des Utilisateurs de SAP Francophones, a mené le combat contre les nouvelles conditions de maintenance imposées par SAP, dont un coût en sensible augmentation, y compris sur le terrain juridique, fait unique à ce jour. Dans les deux cas, même si les éditeurs ont sauvé la face en conservant nominalement des offres controversées, les utilisateurs ont globalement obtenu satisfaction sur la nature des offres ou des critères de qualité de service. Même si les combats furent longs et rudes. ■

Pour en savoir plus
USF
Retrouvez
le Printemps de l'USF
sur
sur **CIO Online**

dans ce cas d'un usage sur une courte période d'une licence, puisqu'aucun blocage ne se fait à l'installation ? Jean-Jacques Camps répond : *« la règle reste la gratuité des dix premiers jours d'une installation. Et puis, il serait malvenu d'auditer nos licences pour des machines de test dans le Cloud »*.

Les contrats de type ULA (Unlimited License Agreement ou contrat de licence illimité) sont aussi une réponse à la difficulté. Ces contrats autorisent un usage illimité d'un nombre de produits défini avec un coût calculé selon le volume estimé lors de la négociation. Et puis, contrairement aux logiciels Microsoft par exemple où une clé d'activation est nécessaire, la conformité de l'installation de produits Oracle selon les licences détenues ne se contrôle qu'a posteriori. Pour les trois présidents des clubs utilisateurs, il est évident pour tous que *« l'allumage ou l'extinction de machines virtuelles n'est pas un problème car ni l'éditeur ni ses clients ne sont très clairs »*. En substance, chacun fait à son idée.

Pas de guerre de la maintenance en prévision

Si les licences peuvent faire l'objet de mille discussions, ce n'est pas le cas de la maintenance. Les trois présidents se sont exclamés en chœur : *« il y a une chose de clair, c'est la maintenance à 22 % non négociable. »* Pour Vincent Brillot, « *certaines entreprises prennent le risque de ne pas prendre de maintenance et préfèrent faire un upgrade tous les 4 à 5 ans, ce qui leur coûte moins cher* ». quant à Jean-Jacques Camps, il souligne qu'*« il y a aussi la possibilité de recourir à des maintenances alternatives »*. Contrairement aux relations tumultueuses de SAP avec ses propres utilisateurs, la maintenance ne semble donc pas un sujet de discorde pour les utilisateurs de produits Oracle. ■

Bertrand Lemaire

TROIS ASSOCIATIONS AUX COTISATIONS PEU ÉLEVÉES

L'AUFO, le Club Francophone des utilisateurs (CFU) de JDEdwards et le CFU PeopleSoft sont trois associations selon la loi de 1901. Elles regroupent des utilisateurs français ainsi que quelques adhérents de pays francophones (Belgique, Suisse, Maghreb). Les cotisations sont réduites. L'AUFO demande ainsi de 500 à 2 500 € par personne morale, selon l'effectif. Les SSII peuvent adhérer sous réserve d'être utilisatrices du produit et de payer un petit supplément. Pour le CFU JDEdwards, la cotisation est de 450 € par entreprise et de 850 € pour le CFU PeopleSoft. Les trois clubs revendiquent une forte fidélité de leurs adhérents, ceux-ci recherchant dans la compagnie de leurs pairs une forme d'assurance complémentaire en cas de souci avec leurs produits. Les Clubs organisent des commissions, des témoignages, des webconférences, des enquêtes et relaient les questions afin de faciliter les échanges. L'AUFO revendique une centaine d'entreprises adhérentes, représentant un millier de personnes. Le CFU JD Edwards annonce 77 entreprises adhérentes, représentant 300 personnes. Enfin, le CFU PeopleSoft revendique 45 entreprises, plutôt de très grands comptes, pour la plupart parisiens, soit 500 personnes représentées. ■

Jeudi 27 septembre 2012 • De 8 h 30 à 14 h 00 au Pavillon Dauphine - Paris 16e

LE DECISIONNEL PASSE A LA VITESSE SUPERIEURE

L'ère du Big Data et des réseaux sociaux

INSCRIVEZ-VOUS

Des *smartphones* à la SNCF pour mieux renseigner les voyageurs

Dix mille agents commerciaux train de la SNCF sont dotés de deux terminaux : un smartphone grand public et un PDA professionnel. Il s'agit de disposer d'accès mobiles à la fois souples et sécurisés, pour Philipe Mouly, directeur des trains de la SNCF.

CIO : Les agents commerciaux train (ACT), les ex-contrôleurs, sont dotés depuis septembre 2011 de deux mobiles distincts, un PDA et, désormais, un smartphone grand public. Pourquoi deux terminaux ?

Philippe Mouly : Les deux équipements ont des usages très différents. Le premier, le PDA sert aux fonctions sensibles du projet Accelio telles que l'achat et le paiement tandis que le smartphone sert à délivrer une meilleure information aux passagers.

CIO : L'application Accelio date de 2006. Comment le PDA Accelio évolue-t-il depuis son lancement ?

Philippe Mouly : Le PDA du projet Accelio vise à renseigner les voyageurs, à contrôler les titres de transport y compris les titres dématérialisés et à vendre des titres de transport notamment. Ce PDA est connecté au système d'information de la SNCF et traite des données sensibles comme les paiements par carte bancaire. De ce fait, il est très sécurisé et son logiciel a été « blindé ». Toute modification est donc lourde. Au départ, il s'agissait d'un équipement d'origine Psion. Avec le récent Accelio NG (nouvelle génération), *[NDLR : l'appel d'offres a été lancé en février 2010 et le marché attribué en février 2011]* nous avons choisi un Motorola avec un module de paiement et une micro-imprimante, sous Windows Mobile 6.5. Nous avons assuré un portage iso-fonctionnel des applications métiers sur le nouveau PDA. Après une phase pilote sur 200 puis 600 terminaux, nous allons déployer les 12 000 unités d'ici la fin de juillet 2012. Mais nous réduisons le périmètre applicatif en supprimant les fonctions liées au renseignement.

CIO : En général, une version ultérieure est plus riche que la précédente. Pourquoi une telle réduction des fonctions du PDA Accelio ?

Philippe Mouly : En fait, nous migrons le renseignement sur les *smartphones* dont nous dotons les ACT. Ces *smartphones* remplacent également les téléphones GSM. Il s'agit d'une fonction de pure consultation qui n'implique aucune difficulté de programmation ni de sécurité. Le smartphone ne traitera ainsi aucune donnée sensible mais il sera plus souple. Il se met à jour en tâche de fond. L'application se synchronise avec des serveurs dédiés lorsqu'une connexion est disponible, ce qui est loin d'être toujours le cas dans des trains. ▶

LE DIRECTEUR DES TRAINS À LA SNCF, UN INFORMATICIEN PASSÉ TRÈS TÔT CÔTÉ MÉTIER

Philippe Mouly est ingénieur en informatique diplômé de l'Ensimag (école d'ingénieurs en informatique, mathématiques appliquées et télécommunications) de Grenoble en 1989.

Après des premières expériences courtes dans le monde bancaire, il est rapidement entré à la SNCF comme chef de gare dans une optique de management.

La SNCF propose en effet régulièrement des postes de management à des jeunes diplômés après une formation interne. Philippe Mouly a ensuite évolué au sein de la SNCF dans le management, par exemple, de services de conduite des trains ou d'entretien du matériel. Il n'est jamais revenu à l'informatique, sans regret, restant toujours du côté du métier.

A l'été 2011, il est devenu directeur des trains. ■

CIO : Quel type d'informations trouve-t-on sur le smartphone ?

Philippe Mouly : L'ACT trouve sur son smartphone des informations générales comme les horaires mais aussi des informations spécifiques au train telles que les causes de retard ou le nombre de passagers ayant telle correspondance. En cas d'incident, nous demandons cependant aux ACT de vérifier les informations sur les passagers devant prendre des correspondances en passant dans la rame. En effet, il arrive que des voyageurs prennent des billets séparés que nous ne pouvons donc pas réconcilier automatiquement comme concernant un seul voyage.

CIO : D'où vient cette idée de l'usage d'un smartphone et quels personnels sont concernés ?

Philippe Mouly : L'idée du déploiement provient du terrain. L'objectif était de disposer d'une meilleure information à délivrer aux voyageurs. Nous déployons 10 000 *smartphones* auprès de tous les ACT grandes lignes et des TER. Les contrôleurs des Transiliens sont peu concernés par les échanges d'information entre sol et bord. De plus, un tel outil aurait pu exciter des convoitises dans des zones sensibles. La réflexion est toujours en cours pour ce qui concerne ces personnels.

CIO : Quel smartphone avez-vous choisi ?

Philippe Mouly : Nous avons choisi des Galaxy S de Samsung sous Androïd. Nous gérons le parc de *smartphones* avec l'opérateur Orange avec un suivi des mises à jour, l'effacement à distance de données et le suivi de la consommation des agents. Il y a eu, grâce à cet outil, un vrai saut qualitatif dans l'information aux voyageurs. Leur satisfaction a augmenté. Le seul souci est que le nombre de coupures de liaisons est supérieur en 3G en comparaison de la 2G, y compris pour la voix. Par ailleurs, le choix d'un smartphone permet également de « mettre à niveau » les ACT par rapport au grand public.

CIO : Ce smartphone est-il un aussi outil personnel ?

Philippe Mouly : Le smartphone sert autant aux appels professionnels que personnels, outre les applications déjà évoquées. Nous avons négocié avec les représentants syndicaux un usage mixte équilibré. Il ne pouvait pas être question de faire travailler les agents en dehors des heures prévues, notamment en les poussant à consulter des e-mails en permanence. De même, nous refusions de déshumaniser le contact entre un manager et ses équipes. Côté e-mail, le service central possède l'annuaire de tous les e-mails des agents puisque nous gérons la flotte et son paramétrage. Mais il s'agit d'adresses e-mail personnelles. L'e-mail n'est pas une application professionnelle sur le smartphone. Chaque agent concerné confie son adresse à qui il veut. Mais il y a en fait une pression du terrain pour accroître l'usage de l'e-mail à des fins professionnelles.

CIO : Comment les coûts sont-ils répartis entre les agents et la SNCF ?

Philippe Mouly : Le smartphone est acheté par la SNCF. Pour l'abonnement, les ACT ont le choix entre un usage purement professionnel ou un usage mixte. Dans le cas de l'usage mixte, l'abonnement est « à seuil » : en deçà du seuil, la SNCF paie, et au-delà, c'est l'agent car le dépassement est normalement lié à un usage personnel.

CIO : Quels ont été les choix des agents SNCF ?

Philippe Mouly : Environ la moitié des agents ont opté pour un usage purement professionnel du smartphone que nous leur fournissons car ils ont conservé leur propre smartphone personnel. Les agents les moins équipés à titre personnel sont ceux qui ont opté pour l'usage mixte.

LES TROIS PILIERS D'UNE BONNE DSI

Quelles doivent être les qualités d'une bonne DSI ? Philippe Mouly identifie trois piliers qui doivent être respectés. *« Même s'il y a forcément des moments où tel ou tel projet dérape, la DSI de la SNCF nous donne satisfaction sur ces points »* se réjouit-il.

1. **Compréhension.** Comme toute direction support, la DSI doit être à l'écoute des attentes de ses clients internes. Ces attentes doivent être comprises pour être ensuite satisfaites.
2. **Efficience.** Les budgets sont toujours contraints, de même que les délais. Et de nombreux projets ont une utilité immédiate. La DSI doit donc être capable de faire vite et pour le moins cher possible.
3. **Innovation.** Expert technique, la DSI doit être capable de suggérer des innovations, de nouvelles idées, à partir des techniques nouvellement disponibles.

CIO : Cette gestion séparée des usages est-elle simple à réaliser ?

Philippe Mouly : Nous traitons encore des points délicats avec notre opérateur. La facture n'est, ainsi, pas très claire pour l'instant. De plus, la SNCF a des trains internationaux et il nous faut gérer un roaming international pour certains agents sans pour autant confondre cela avec les déplacements personnels. Enfin, il y a déjà eu des usages inappropriés qui avaient été exclus lors des négociations, comme un appel à la grève par e-mail sur les *smartphones*.

CIO : Au-delà de ce smartphone, quels autres outils la Direction des Trains est-elle amenée à utiliser de manière spécifique ?

Philippe Mouly : Nous avons deux grosses applications qui gèrent le personnel. La première, SEJ, assemble les besoins de personnels pour assurer les tâches à réaliser et génère les besoins en journées de travail. La seconde, Oméga, récupère ces besoins en journées de travail et les affecte aux individus en tenant compte des congés, maladies, etc. En revanche, les demandes de congés passent encore par une procédure orale et papier sans que cela soit gênant. Enfin, nous avons le système d'information Train qui récupère les données du personnel pour facturer en interne, gérer des statistiques d'activité, déterminer les primes et les indemnités notamment en lien avec les jours fériés.

CIO : Comment se répartissent les tâches entre la DSI et la Direction des Trains ?

Philippe Mouly : La Direction des Trains est toujours maîtrise d'ouvrage et la DSI maîtrise d'œuvre. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

Jeudi 11 octobre 2012 • De 8 h 30 à 14 h 00 au Pavillon Dauphine - Paris 16e

AGILITE DES SYSTEMES D'INFORMATION

LES ACCÉLÉRATEURS DU CHANGEMENT

INSCRIVEZ-VOUS

HUMEUR

CIO EVENEMENTS 2012

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2012 sur cio-online.com

5 juin 2012

GESTION DES RISQUES : PROTÉGER L'ENTREPRISE OUVERTE, SOCIALE ET MOBILE

En 2012, les menaces sur les systèmes d'information des entreprises sont en forte croissance.

20 juin 2012

GÉNÉRATION Y ET MAÎTRISE DES COÛTS DE LA DSI

La crise économique et financière mondiale bat son plein, et la globalisation se poursuit. Sous pression, les managers de systèmes d'information doivent piloter leur budget et leurs ressources tout en respectant des contraintes strictes en matière de maîtrise des dépenses, d'intégration de la mondialisation et de création de valeur.

27 septembre 2012

LE DÉCISIONNEL PASSE A LA VITESSE SUPÉRIEURE

Le décisionnel à l'ère du big data et des réseaux sociaux

11 octobre 2012

AGILITE DES SYSTEMES D'INFORMATION

Les accélérateurs du changement

20 novembre 2012

INNOVATIONS ET DÉFIS 2013 DE LA DSI

L'innovation it au service de la compétitivité de l'entreprise

SOMMAIRE N° 52 MAI 2012

RETOURS D'EXPÉRIENCES : **La juste qualité de service au juste prix**

CARRIERE : **La gestion de projet devient un métier autonome**

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS : **Rendre transparente la complexité administrative**

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
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 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