

CiGREF

**RAPPORT
D'ACTIVITES**

2005 - 2006

SOMMAIRE

Le mot du Président	3
Conseil d'Administration du CIGREF	4
Mission et valeurs	5
Gouvernance du CIGREF	6
Le Métier Appartenance	7
Les entreprises membres 2005-2006	8
CIGREF 2010 : optimiser le projet stratégique	10
Les petits-déjeuners DSI 2005-2006	13
Le SI du CIGREF	14
Le Métier Influence	15
L'écosystème Informatique	16
Les relations avec les fournisseurs	16
Les relations CIGREF - SYNTEC Informatique	16
Le Club achats	17
Les relations avec les éditeurs	17
La signature du Pacte PME	19
Les formations	20
La société de l'information	21
Les relations avec les pouvoirs publics	21
Le Sommet Mondial de la Société de l'Information (SMSI)	23
EuroCio	23
L'Entreprise	24
L'influence sur l'entreprise	24
L'intelligence économique d'entreprise (IEE)	26





SOMMAIRE

Le Métier Intelligence	29
Le SI au service des métiers et de la DG	30
L'économie numérique	31
Le symposium <i>IT Governance</i> en actions	31
La place de <i>IT Governance</i> dans la gouvernance d'entreprise	32
Les outils de pilotage	33
Le capital immatériel	34
L'accompagnement du changement : management de projet orienté résultat	35
La Recherche au CIGREF	37
La performance durable du SI	39
L'architecture d'entreprise et l'urbanisation du SI	40
La sécurité	41
L'annuaire	42
Les télécoms et réseaux	43
Le management et l'animation de la fonction SI	44
Le <i>Benchmarking</i> des coûts informatiques : modèle et guide de mise en oeuvre du standard IGSI	45
Les ressources humaines	46
Les processus du SI	48
Médias Communication Presse	49
Les publications CIGREF en 2006	50
Les partenariats et les interventions	51
Le mot du Délégué Général	55
L'équipe des Permanents	56



Jean-Pierre Corniou
Président
(2000-2006)

LE MOT DU PRÉSIDENT

Le développement de la compétitivité des entreprises françaises, mais aussi des organisations publiques, reste un souci constant des DSI attachés, plus que jamais, à exploiter tout le potentiel des technologies de l'information pour renforcer efficacité et efficience. Pour cela, la vie passionnante des DSI ne peut être un long fleuve tranquille. La fascination de l'opinion pour l'innovation purement technologique s'est estompée pour laisser place à une approche désormais critique et exigeante : pragmatisme des dirigeants, très attentifs quant au «vrai» rapport coût/valeur de leurs investissements, demande consumériste des utilisateurs qui attendent des outils mis à leur disposition, fiabilité, et professionnalisme, mais aussi confort et plaisir d'usage.

Le DSI a pour responsabilité de concilier ces demandes souvent contradictoires dans le respect des équilibres économiques. Gérer avec discernement les exigences du court terme et construire les bases robustes de l'entreprise étendue dans la société de la connaissance. Pratiquer quotidiennement le grand écart entre les exigences, et parfois les impatiences, du service et la vision à long terme (logiciel libre, Web 2.0, mutations profondes des organisations et des modèles d'entreprise), entre la nécessaire ouverture aux partenaires économiques (clients, fournisseurs, pouvoirs publics) et l'indispensable sécurité des actifs de l'entreprise.

Métier de contradictions, riche d'innovation et de transformation des processus et des comportements, plus proche des relations humaines que de la technique pure, le métier de DSI demeure un métier passionnant. Dans une compétition mondiale acharnée, les entreprises ont un besoin vital de capitaliser, leurs expertises et leurs connaissances et seuls des systèmes d'information performants peuvent permettre l'exploitation de ce capital immatériel dont on commence tout juste à mesurer l'importance.

C'est pourquoi le CIGREF poursuit, avec lucidité, son évolution en renouvelant en 2006 son projet. «CIGREF 2005», dont les objectifs ont été atteints, a cédé la place à «CIGREF 2010», conçu pour intégrer la nouvelle donne scientifique, industrielle et organisationnelle de la fin de cette décennie. Notre projet associatif, c'est définir une cible claire et y rallier tous les acteurs pour dégager une dynamique forte afin d'aider nos entreprises à mieux s'armer en compétences pour apporter une nouvelle valeur ajoutée au cœur de leurs organisations.



| Le CIGREF est un
| pôle de compétence
| reconnu et écouté
| dans la société
| française

| Gérer avec
| discernement les
| exigences du court
| terme et construire
| les bases robustes
| de l'entreprise
| étendue dans la
| société de la
| connaissance



La vitalité du CIGREF se mesure à la qualité de ses publications, qui couvrent tout le champ de la responsabilité du DSI, au développement de ses partenariats - le CIGREF est un partenaire sollicité et respecté, à son attractivité auprès de nouveaux membres - leur nombre ne cesse de croître en dépit des fusions et acquisitions, à la fidélité de ses membres aux divers événements organisés à leur intention.

Les entreprises françaises ont besoin de ce CIGREF fort et attractif, qui apporte idées et outils à leurs équipes informatiques et systèmes d'information, pour les aider à mieux exercer leur mission

Le CIGREF représente aussi une équipe de permanents et de collaborateurs associés dont le dynamisme et la capacité d'écoute représentent un actif majeur pour notre association.

2006 est également l'année de la transition dans la direction de l'association, transition préparée de longue date et gérée en toute transparence dans un cadre de gouvernance robuste. Plus que jamais, grâce à son nouveau conseil et à son équipe dirigeante, le CIGREF sera un acteur déterminant de la société de l'information et de la connaissance.

Paris, septembre 2006



Conseil d'Administration Exercice 2005-2006

Bureau

- Président : Jean-Pierre CORNIOU (Renault)
- Vice-Présidents : Francis AARON (Bolloré)
Renaud de BARBUAT (EDF)¹
Didier LAMBERT (Essilor)
Marie-Noëlle GIBON (La Poste)²
- Trésoriers : Pascal BUFFARD (Axa)³
Bertrand AMILHAT (Manpower)⁴

Administrateurs

Gilles BONNIN (Accor)
Paul-Henri CARTON (Club Méditerranée)
Maryvonne CRONIER (Cnam-TS)
Georges EPINETTE (Groupement des Mousquetaires - Intermarché)
Michel FONDEVIOLE (Framatome ANP)⁵
Jean-Marc LAGOUTTE (Danone)
René QUERRET (Société Générale)
Daniel URBANI (Unedic)

1. à compter du 24 mai 2006 - 2. jusqu'en décembre 2005 - 3. à compter du 24 mai 2006 - 4. jusqu'en février 2006 - 5. jusqu'en décembre 2005

MISSION ET VALEURS

Créée en 1970, l'association CIGREF a pour mission de « Promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'Entreprise »

Le CIGREF a pour finalités de :

▪ **Rassembler les grandes entreprises utilisatrices de systèmes d'information afin par exemple de :**

- Faire partager aux membres leurs expériences de l'utilisation des technologies et faire connaître les enjeux, les opportunités, contraintes et risques liés à l'usage des systèmes d'information et de communication.

- Faire connaître et défendre les intérêts légitimes des entreprises adhérentes et promouvoir en commun les conditions d'acquisition et d'emploi les plus efficaces de ces technologies.

- Prendre toutes les mesures légales, y compris une action en justice, en vue d'assurer la représentation et la défense des intérêts individuels ou collectifs de ses membres.

▪ **Accompagner et valoriser les directeurs de systèmes d'information dans l'exercice de leur métier, afin par exemple de :**

- Etre un lieu de rencontre des directeurs des systèmes d'information et un centre de retour d'expériences permettant le partage des meilleures pratiques.

- Gérer les connaissances en matière de systèmes d'information en constituant un lieu de collaboration, de formation et de perfectionnement pour les dirigeants et leurs collaborateurs, directeurs des systèmes d'information, informaticiens, etc.

- Orienter les programmes de formation en fonction des besoins réels dans l'environnement économique et social.

▪ **Développer une vision à long terme de l'impact des systèmes et technologies de l'information sur l'entreprise, l'économie et la société afin par exemple de :**

- Etudier les impacts et anticiper les besoins des grandes entreprises en matière de technologies de l'information.

- Engager et défendre auprès des pouvoirs publics et autres instances concernées, des actions d'innovations et travaux de recherche.

- Développer la coopération avec les administrations et la coordination avec les organisations internationales.

Et plus généralement, réaliser - sous le contrôle de l'Assemblée Générale - toutes activités susceptibles d'entraîner un accroissement de l'efficacité opérationnelle de ses membres, en favorisant, sous quelques formes que ce soit, l'organisation de rencontres, séminaires, colloques pour tous les acteurs concernés par la maîtrise de l'usage des technologies et systèmes d'information et de communication.



▶▶▶ Gouvernance du CIGREF

Des valeurs toujours d'actualité....

Indépendance, loyauté, partage, convivialité, exigence de qualité, imagination, réalisme et plaisir...

Les 3 «raisons d'être» du CIGREF :

- Faire connaître et respecter les intérêts légitimes des entreprises,
- Favoriser le partage d'expériences entre ses membres pour faire émerger les meilleures pratiques,
- Participer aux réflexions collectives sur les enjeux sociétaux de l'usage des systèmes et technologies de l'information

Les membres

▪ Les membres actifs sont les personnes morales de droit privé ou de droit public (administrations, organismes publics ou autres), utilisatrices de systèmes d'information, concernées par les buts poursuivis par l'association.

▪ Les membres associés sont des personnes morales de droit privé ou de droit public (administrations, organismes publics ou autres) qui souhaitent participer à certaines activités ou travaux de l'association.

Le Conseil d'Administration

L'association est dirigée par un Conseil d'Administration de quinze administrateurs élus par l'Assemblée Générale parmi les représentants des membres actifs. La durée des mandats est de trois ans.

Le Bureau

Le Conseil d'Administration désigne en son sein un Bureau composé d'un Président, un ou plusieurs Vice-présidents, un Trésorier, qui sont nommés par l'Assemblée Générale pour une durée de trois ans renouvelable.

L'équipe des permanents

Sous l'autorité du Délégué Général, les chargés de mission et autres collaborateurs sont au service exclusif des entreprises membres. Par leur professionnalisme, ils aident plus particulièrement les administrateurs bénévoles, membres du Conseil d'Administration, à remplir leurs missions institutionnelles et statutaires, sans jamais chercher à se substituer à eux.

Un projet stratégique articulé autour de 3 métiers

La Mission et les valeurs du CIGREF sont sans cesse actualisées au sein d'un projet stratégique dont les orientations sont adoptées en Assemblée Générale par les Entreprises membres.

A l'occasion de son 35ème anniversaire, le projet CIGREF 2010 se décline autour de 3 métiers :

▪ **Intelligence** : Métier historique, il a pour objectif de permettre aux entreprises membres de développer une intelligence collective des meilleures pratiques d'aujourd'hui et d'anticiper les futurs possibles pour la fonction S.I.

▪ **Appartenance** : Métier essentiel, il a pour finalité d'optimiser l'intensité de la relation entre les membres, en favorisant la rencontre, l'échange et la coopération permettant le partage des connaissances en matière de management de la fonction SI.

▪ **Influence** : Métier fondamental, il a pour but de promouvoir les convictions des entreprises membres quant aux enjeux, opportunités, contraintes et aux risques liés à l'usage des systèmes d'information.





Didier Lambert
Vice-Président
DSI Essilor

LE METIER APPARTENANCE

Privilégier l'intensité de la relation entre les membres

Depuis sa création en 1970, le CIGREF a su promouvoir une culture d'exigence et de qualité portée par ses Conseils d'Administration successifs. Ils ont su proposer aux entreprises membres des activités sans cesse actualisées et toujours en phase avec les préoccupations des DSI.

La nature de l'implication des membres résulte de la volonté individuelle de leur DSI à contribuer à une œuvre collective. Dès lors, la mesure de la performance CIGREF s'apprécie non pas au nombre des réunions qui sont organisées mais bien à « l'intensité de la relation » que ces activités génèrent entre les participants. La notion de CLUB trouve ici toute sa raison d'être et s'apprécie à l'aune de la fidélité des membres. Elle se mesure à l'attractivité que suscitent nos travaux, à l'audience de nos propositions ainsi qu'au nombre de nouveaux entrants.

Au quotidien, la gouvernance du CIGREF fait l'objet d'une attention toute particulière. Chacune des parties prenantes agit selon un principe de subsidiarité qui se décline de la manière suivante : toutes nos activités sont choisies par l'Assemblée Générale des membres, seule instance décisionnaire en matière de stratégie de l'association. La mise en œuvre de cette stratégie est confiée à un Conseil d'Administration de quinze membres élus. Le suivi opérationnel est confié à trois Comités d'Orientation, pilotés par des DSI volontaires et mis en œuvre par l'équipe des Permanents.

Si le CIGREF représente aujourd'hui une force reconnue pour la qualité de ses travaux et l'influence de ses réflexions, c'est que le Club accorde une attention toute particulière à la convivialité de ses échanges internes.

*Au sein du métier **d'Appartenance** sont regroupées toutes les activités qui, depuis 36 ans, dynamisent la vie d'une communauté de dirigeants, réunis autour de deux convictions majeures : l'enjeu des systèmes d'information pour la compétitivité des entreprises et leur impact en matière d'innovation organisationnelle.*

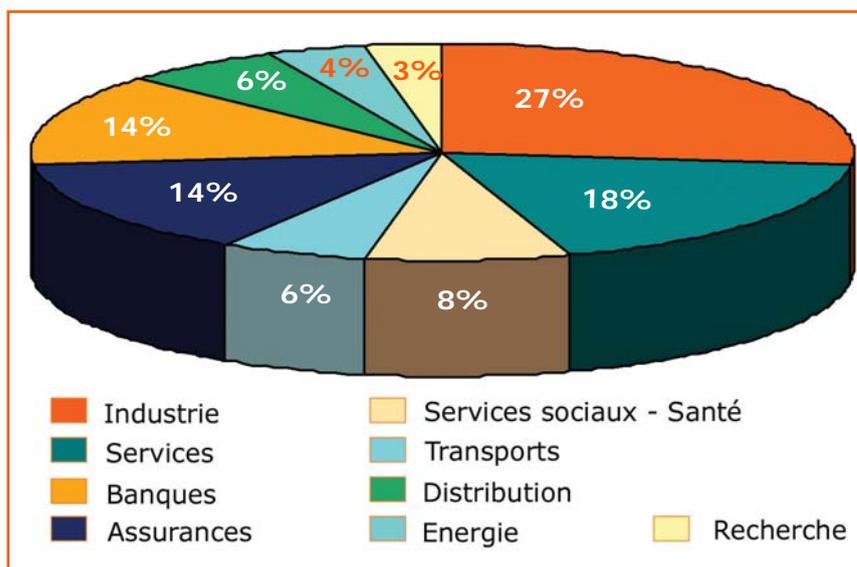
Entreprises membres 2005-2006

Accor	Gilles Bonnin	Cora	Philippe Courqueux
Aéroports de Paris	Jean Verdier	Crédit Agricole SA	Aline Bec
AG2R	Patrick Monteil	Crédit Mutuel-CIC	Frantz Rublé
AGF-SI	David Horvat	Danone	Jean-Marc Lagoutte
Air France	Edouard Odier	Darty	Philippe Giry
Air Liquide	Jean-Pierre Gagnepain	Dassault Aviation	Jean Sass
Alcatel	Maurice Meyer	DCN	François-Xavier Tual
Alstom	Jean-Pierre Dehez	Dexia Crédit Local	Marc Namblard
Altadis	Stéphane Bout	DGME	Marc Meyer
Amadeus	Jean-Paul Hamon	EADS	Michel Thoraval
ANPE	Michel Lesueur	EDF	Renaud de Barbuat
AP-HM	Rodolphe Bourret	Elior	Emmanuel Robin
AP-HP	Jean-Baptiste Le Brun	Essilor	Didier Lambert
Arcelor	Eric Isabey	Euler Hermes	Elias Abou Mansour
Areva NC	Patrick Clément	Euro Disney	Bruno Brocheton
Areva NP	Michel Fondeviole	Euronext	Tarak Achiche
Arkema	Jean-Charles Hardouin	FNCA	Alain Bellaiche
Auchan	Daniel Malouf	France Télécom	Jean-Philippe Vanot
Autoroutes du Sud de la France	Alain Desrues	GAN - Groupama	Jacques Guyot
Aviva	Philippe Gibert	Gaz de France	Véronique Durand-Charlot
Axa	Pascal Buffard	Generali	Dominique Laurencin
Azur GMF	Laurent Tollié	G-SIT	Sylvain Omnes
Banque de France	George Peiffer	Geodis	Gilles Roux
BNP Paribas	Hervé Gouëzel	Gie AGIRC ARRCO	Daniel Lefebvre
Bolloré	Francis Aaron	Giat Industries	Corinne Ruat
Bouygues	Alain Pouyat	Groupe Invivo	Isabelle Vialettes
BP	Yves Thouvenin	Gpt des Mousquetaires	Georges Epinette
Caisse des Dépôts	Jean-Jacques Delaporte	Haute autorité de Santé	Antoine Vigneron
Canam	Jacques Bouldoires	Henkel	Françoise de Laprade
Carrefour	Paul Pochon	Hospices civils de Lyon	Yves Servant
CCMSA	Gérard Chevrot	INRIA	Jean-Pierre Verjus
CEA	Philippe Pallier	JC Decaux	Bertrand Kientz
Cie de Saint-Gobain	Frédéric Verger	L'Oréal	Patrick Dupin
Club Méditerranée	Paul-Henri Carton	La Française des Jeux	Pierre Caron
Cnaf	Gérard Russel	La Poste	Marie-Noëlle Gibon
Cnam-TS	Maryvonne Cronier	Lafarge	Dominique Malige
Cnav-TS	Alain Poussereau	Lagardère	Bernard Duverneuill
CNCE	Serge Bouchy	LVMH	Serge Salomon
Cnes	Frédérique Chabanne	MAAF (Covea)	Jean-Pierre Giquel
CNP Assurances	Phat Chua Lim	Macif	François Rougier
CNRS	Christian Michau	Manpower	Michel Lie
Cofinoga	Alexandre Boulgakoff	Métropole Télévision	Michelle Garrigues-Fredet

Michelin	Vic Koelsch
Ministère de la Défense	Jean-Paul Gillyboeuf
MMA (Covea)	Patrick Grosjean
Mory	Pascal Courthial
Natexis Banques Populaires	Luc Jarny
Nestlé	Philippe Vossen
Nexans	Yves Trezières
Neuf Cegetel	Eric Iooss
Norbert Dentressangle	Henri Linière
OCP Gehis France	Philippe Cailly
OSEO - BDPME	Xavier de Broca
Pernod Ricard	Jean Chavinier
Pinault Printemps Redoute	Philippe Buendia
PMU	Olivier Herrmann
PSA Peugeot Citroën	Daniel Zamparini
Radio France	Philippe Rouaud
RATP	Janick Taillandier
Renault SA	Jean-Pierre Corniou
Rhodia	Xavier Rambaud
RTE	Daniel Stevenin
Sanofi Aventis	Bruno Menard
Sanofi Pasteur	Olivier Selignan

SCN Copernic - Minefi	Patrick Dailhé
SCOR	Régis Delayat
SFR SI	Jean-Pascal Aubert
SMABTP	Jean-Claude Lebois
SNCF	Michel Baudy
Snecma	Jérôme Trollet
Société Générale	René Querret
Sodexo	Bertrand Rousseau
STEF-TFE	Léon de Sahb
Suez	Jean-Michel Binard
Systaliens	J-C. Combey
Technip	Maurice Tayeh
Thales	Patrick Anglard
Thomson	Patrick Giraudeau
Total	Patrick Hereng
Unedic	Daniel Urbani
Valéo	François Blanc
Védior France	Pascal Anquetin
Véolia Eau	Marc Renaud
Vinci	Philippe Bavay
Yves Rocher	Alain Hodara

Répartition des membres du CIGREF par secteur d'activité



CIGREF 2010 : optimiser le projet stratégique



2005 a marqué le trente-cinquième anniversaire du « Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises ». Les quatre pionniers des origines sont désormais plus de 120 et le CIGREF représente aujourd'hui une force reconnue pour la qualité de ses travaux, l'influence de ses réflexions et la convivialité de ses échanges.

Cette longévité tonique est d'autant plus remarquable que la raison d'être même du CIGREF a profondément changé depuis 1970. A l'écart des modes, des pressions et des tentations, le CIGREF a su décliner une culture d'exigence et de qualité portée à travers le temps par ses Conseils d'Administration successifs. Ces derniers ont su proposer aux entreprises membres des activités sans cesse actualisées et toujours en phase avec les préoccupations des DSI.

Ce processus continu d'adaptation aux réalités a été rendu possible par une attention soutenue des administrateurs successifs au développement harmonieux de la « vie interne » du Club.

- 1997, le CIGREF adopte une Charte destinée à affirmer ses valeurs.
- Mai 2001, le projet « CIGREF 2005 » permet de consolider le CIGREF sur trois piliers robustes : vecteur d'échange, lieu de convivialité, pôle d'influence.

Fort de la confiance de ses membres, le CIGREF n'a cessé de progresser en diversifiant son offre, en ajustant ses moyens et en renforçant son attractivité.

Adopté lors de l'Assemblée Générale de septembre 2005, CIGREF 2010 constitue le nouveau plan stratégique du CIGREF qui oriente les actions de l'association dans les années à venir pour préparer sereinement le quarantième anniversaire !

Une vocation affirmée

Dans le domaine des systèmes d'information, le CIGREF est et restera une association de grandes entreprises dont les DSI (qui les représentent), souhaitent :

- Appartenir à un réseau indépendant,
- Développer une intelligence collective des meilleures pratiques d'aujourd'hui et des visions prospectives,
- Promouvoir une parole collective.



►►► Une ambition élargie

A partir des acquis de CIGREF 2005, l'ambition s'élargit autour de cinq axes :

CIGREF 2010 est une stratégie de « croissance interne » qui réaffirme la vocation du CIGREF

- Promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et *source d'innovation* pour l'entreprise.
- Ouvrir le réseau à d'autres grandes organisations : secteur public, filiales françaises de groupes internationaux, DSI de *business unit* importantes
- Développer au sein du CIGREF, la dimension française, qui constitue le cœur de l'activité, mais également la dimension européenne et internationale, par l'engagement auprès d'EuroCio, qui vise à renforcer les coopérations et les échanges.
- Optimiser le développement de relations avec les entreprises innovantes, le capital risque, la Recherche, les acteurs de la formation.
- Renforcer sa présence sur les grands sujets liés à la Société de l'Information.

Une stratégie d'influence...

Cette stratégie s'inscrit dans le contexte d'évolution de notre environnement, de notre économie, de notre monde. Cette évolution nous paraît devoir s'articuler autour de cinq points clefs :

- D'abord et avant tout la **tertiarisation** de l'économie : développement des services, tertiarisation des industries (part d'activités hors fabrication), développement de la distribution et de la logistique, efficacité des administrations, relations nouvelles avec les clients grâce à Internet, etc. Dans tous ces compartiments, les systèmes d'information, les technologies de l'information jouent un rôle stratégique dans la formation des coûts et des prix.
- Bien sûr, la **mondialisation de l'économie**, avec ses effets sur la spécialisation, se traduisent pour nous par les services partagés et les BPO, *l'offshore*, etc.
- **L'innovation technologique et organisationnelle** qui continue. Certes nous entrons dans une phase de maturation de l'industrie informatique : croissance moins forte, consolidation des fournisseurs, maturation des pratiques d'externalisation, des processus d'exploitation, etc. En même temps, de multiples innovations / changements sont porteurs de ruptures (impact des technologies grand public, des outils de gestion de la connaissance, du pilotage des processus, du *Utility computing*, des architectures services, etc.). ►►►



▪ **La relation avec l'ordinateur, les technologies**, la façon de les utiliser qui évoluent, les nouvelles générations qui ont une relation complètement différentes à la technologie, grâce à la diffusion massive du téléphone mobile, de la télévision, de l'Internet sur l'ensemble de la planète. Le phénomène n'est plus seulement un phénomène de pays riche.

■ CIGREF 2010
■ s'inscrit dans le contexte
■ d'évolution de notre
■ environnement,
■ de notre économie,
■ de notre monde

▪ Mais également **les risques humains et sociaux** que font peser ces tendances : risques sur l'emploi liés à l'accélération des mutations et à l'évolution des statuts, des formes d'emploi, risques sur la vie privée et sur la sécurité, risques de fonctionnement (fiabilité, pannes, risques de marginalisation, fracture numérique).

Trois domaines d'activités stratégiques

Les travaux du CIGREF sont dorénavant articulés autour de trois domaines stratégiques qui correspondent aux trois préoccupations essentielles des DSI :

■ **La DSI au service des Métiers et de la Direction Générale**

- La performance des processus par le levier S.I.
- L'entreprise ouverte et collaborative
- La gouvernance et l'organisation de la fonction S.I. : une question stratégique
- Le pilotage de la valeur, des investissements et des coûts des S.I.

■ **La performance durable des S.I.**

- L'urbanisme et l'architecture au service des processus
- L'évolution des infrastructures et de leur exploitation
- La sécurité, la disponibilité et la continuité de service
- La stratégie technologique et industrielle, le choix des fournisseurs

■ **Le management et l'animation de la fonction S.I.**

- Les processus de la fonction S.I.
- Le développement des compétences de l'entreprise
- Le management des services partagés informatiques
- Le pilotage des fournisseurs et l'externalisation maîtrisée.

Les petits-déjeuners DSI 2005-2006

L'Appartenance constitue une valeur fondamentale pour le CIGREF. Ce métier se traduit notamment par l'organisation de petits déjeuners DSI mensuels. Ces manifestations prennent la forme des retours d'expérience de DSI sur des thématiques partagées autour du management et du pilotage des systèmes d'information ainsi que des enjeux sociétaux liés aux TIC.

Les petits déjeuners DSI ont porté cette année sur les problématiques suivantes :

- 06 septembre 2005 **Le Falcon 7X et l'Entreprise numérique !** Jacques Pellas, DSGI Dassault Aviation
- 19 octobre 2005 **Benchmarking des coûts informatiques** : Georges Epinette, DG STIME
- 16 novembre 2005 **Business Intelligence Opérationnelle chez EuroDisney** : Bruno Brocheton (DSI Eurodisney) et Fernando Iafrate (Resp. BI)
- 17 janvier 2006 **Présentation de l'initiative « CIO sans frontières »** Y. Trézières, DSI de Nexans, Y. de Talhouët, DG d'Oracle, J-C. Barat, AT&T, et J-F. Cazenave, Président de Télécoms Sans Frontières
- 01 février 2006 **Présentation du rapport «Déontologie des usages des SI»** : P-O. Gibert, AG2R
- 21 février 2006 **Intervention sur « La fonction SI face au risque de pandémie aviaire »** : Laurence Baillif, spécialiste de la gestion des risques, Société Dataproxima
- 22 mars 2006 **Intervention sur « Comment aligner l'IT Governance avec la Corporate Governance ? »** : Jean-Marc Lagoutte, DSI de DANONE
- 28 avril 2006 **Présentation sur « la gestion des risques, un processus de Management »** : Renaud de Barbuat, DSI groupe EDF
- 24 mai 2006 **« Une vision impertinente des SI »** : Documental
- 07 juin 2006 **« Elargir votre vision de la valeur SI - le capital immatériel »** : Georges Epinette, Patrick Giry, Bertrand Kientz, Ahmed Bounfour
- 05 juillet 2006 **« Gestion du portefeuille applicatif - le retour d'expérience d'Axa France Services »** : Pascal Buffard, DG AXA France Services, Bruno Gay, Directeur Architecture & Expertise, AXA France Services et Gil Savel, Consultant en organisation des S.I.

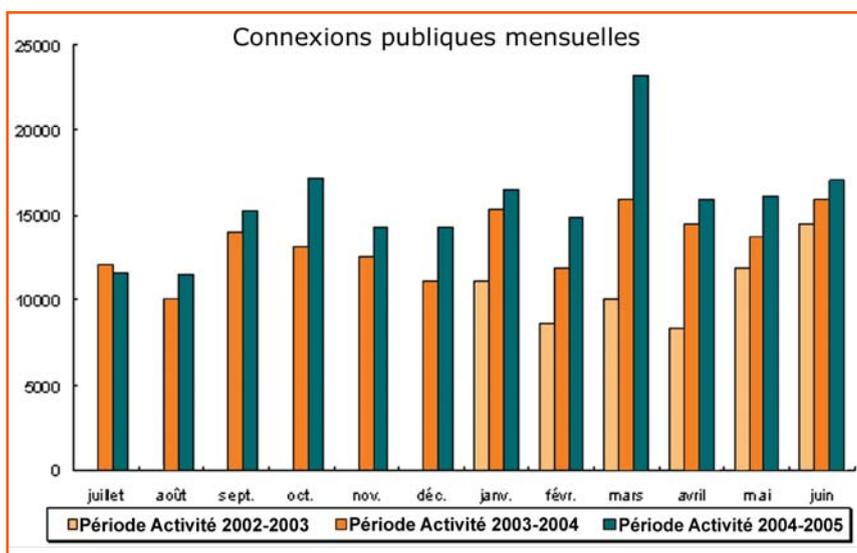
Le SI du CIGREF

«...Le SI du CIGREF poursuit son évolution pour toujours mieux partager l'information créée par les entreprises membres du CIGREF...»

■ **Marie-Pierre Lacroix**
Responsable information

Le site public suscite un intérêt croissant

	Juillet 05 - juin 06	Juillet 04 - juin 05
Connexions	188 000	163 000
Téléchargements	99 000	81 500



Le hit parade 2005-2006 des téléchargements

Nomenclature RH - 2005	12 324
Guide de recensement des outils de collecte de traitement et de visualisation de l'information - 2006	6 639
Intelligence Economique appliquée à la DSI - 2005	4 885
Vers un standard de pilotage des coûts informatiques - IGSI - 2005	4 732
Intelligence Economique Stratégique - 2003	2 210
Le projet d'annuaire d'entreprise - 2005	2 079
Déontologie des usages des SI - CIGREF & CEA-CED - 2006	2 014
Charte CIGREF Syntec informatique - infogérance - 2004	1 799
Charte CIGREF Syntec Informatique - ingénierie et intégration de système - 2004	1 750
Accroître l'agilité du système d'information - 2003	1 654

Le site privé du CIGREF est une plate-forme collaborative pour les entreprises membres et pour les partenaires.
Des lettres d'information sont adressées aux membres selon leur profil.



Francis Aaron
Vice-Président
DSI Groupe Bolloré

« Notre mission réside dans notre capacité à accroître le rayonnement du CIGREF sur ses environnements »
extrait CIGREF 2010

LE METIER INFLUENCE

La force d'une organisation réside dans sa capacité à transmettre ses valeurs aux différents acteurs de son environnement afin de les convaincre et les rassembler pour bâtir un écosystème favorable aux membres qu'elle sert. Cette réalité est au centre de la nouvelle Stratégie CIGREF 2010 et témoigne de la volonté des membres de faire de l'association un organe influent.

Fidèle à la mission qui l'anime, « *Promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise* », le CIGREF souhaite renforcer l'un de ses trois métiers : l'Influence. Un métier qui trouve son essence même dans ses statuts puisqu'un des objets de l'organisation est de «... *faire connaître les intérêts légitimes des entreprises adhérentes et de promouvoir en commun les conditions d'acquisition et d'emploi les plus efficaces des technologies...* ».

Il s'agit là de mettre l'Intelligence et l'Appartenance au service de l'Influence pour accroître et renforcer les liens avec de nombreux acteurs. Ces relations se déclinent autour de quelques idées clefs : le pragmatisme (qui se bâtit jour après jour sur des réalités concrètes plutôt que sur des déclarations incantatoires), la confiance (qui se construit autour de travaux communs, dans le respect des enjeux respectifs), le dialogue enfin (seul vecteur susceptible de faire progresser chacun dans la compréhension partagée des véritables attentes de l'autre).

Ce métier d'Influence s'exerce en direction de trois sphères : l'entreprise, l'écosystème informatique et la société de l'information.

▪ **Ecosystème informatique** (éditeurs, SS2I, cabinets de conseil, etc...).

Depuis 2002, le Conseil d'administration développe une stratégie ambitieuse basée sur un principe de réalité : celui de « l'interdépendance » au sein de l'écosystème informatique.

▪ **Société de l'information** (pouvoirs publics, institutions européennes et internationales, médias, formations).

Le CIGREF est une « organisation citoyenne » et développe des liens avec les acteurs influents de la Société de l'Information.

▪ **Entreprises membres** (DG, Métiers, DSI).

L'une des ambitions de CIGREF 2010 est « d'anticiper les futurs possibles pour la fonction SI » afin d'influencer « avec intégrité » les parties prenantes au sein de l'entreprise.

- Le métier d'influence s'exerce en direction de trois sphères :
- l'entreprise,
 - l'écosystème informatique
 - et la société de l'information

Forte des actions menées depuis plusieurs années, notamment auprès des fournisseurs, l'influence s'inscrit comme l'axe majeur de la nouvelle stratégie CIGREF 2010.



Ecosystème informatique

Relations avec les fournisseurs

«...Par ses actions, le CIGREF souhaite contribuer à la mise en place de bonnes pratiques et permettre aux entreprises de développer leurs activités dans un environnement serein et équilibré avec les fournisseurs...»

■ **Ludovic Etienne**
Chargé de mission

Le CIGREF entretient depuis plusieurs années des relations formelles ou informelles avec les principaux fournisseurs (éditeurs, constructeurs, SSII, cabinets de conseil...). Ses actions sont focalisées d'une part sur les quatre principaux éditeurs (Microsoft, IBM, Oracle et SAP) et, d'autre part, sur l'ensemble de la communauté informatique grâce notamment aux travaux réalisés avec Syntec informatique.

Depuis maintenant cinq ans, le CIGREF aborde avec les éditeurs un certain nombre de sujets :

- les politiques commerciales (tarifs...) ;
- la qualité de service ;
- les aspects contractuels ;
- les circuits de distribution ;
- les stratégies produits/services ;
- les politiques générales et modèles économiques.

L'année 2005 - 2006 voit l'aboutissement d'un certain nombre de dossiers démarrés les années précédentes. Des chantiers qui mettent en évidence la complexité des contrats ainsi que le manque de visibilité face à l'évolution permanente des roadmaps produits et des stratégies.

Relation CIGREF - SYNTEC Informatique



Signée en 2003, la Charte définit dix valeurs à partir desquelles le CIGREF et Syntec Informatique ont établi un modèle de coopération appliqué à 4 métiers : l'intégration et ingénierie de systèmes, le conseil, l'infogérance et TMA, les progiciels. L'année 2006 marque la fin d'un long travail de production durant lequel DSI et dirigeants / managers de Syntec informatique ont travaillé conjointement. Plus d'une centaine de réunions a ainsi permis de réaliser d'une part, les guides de préconisations, et d'autre part, les mémentos de pilotage des projets. Ces derniers visent notamment à recenser les points sensibles d'un projet et proposer des actions concrètes sur chaque phase.



Les manifestations des 9 novembre 2004 et 10 juillet 2006 rassemblèrent les membres des deux organisations afin de rendre compte des travaux effectués, identifier les freins et définir les actions à initier pour faciliter la mise en œuvre opérationnelle des livrables. L'annexion aux contrats et l'intégration au processus qualité des entreprises doivent être encouragées et favorisées. Certains acteurs comme la CCIP, la Fédération Française de Rugby et l'APROGED ont d'ores et déjà adopté la Charte dans leurs appels d'offre.

Résoudre les litiges durant les projets constitue également un axe fort de la Charte. Afin d'encourager le règlement amiable des conflits, le CIGREF et Syntec informatique ont adhéré au Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris.

Club achats

Echanger et mettre en relation DSI et acheteurs informatique et télécoms étaient les objectifs définis en 2003 pour le Club Achats. Une première année de réflexion autour de onze thématiques avaient permis de rédiger le rapport « La fonction achats informatique et télécoms ».

Le Club a ensuite souhaité approfondir son expertise sur les aspects contractuels en rédigeant en 2005 une *check-list* de vérification des clauses par type de contrats, puis un référentiel de clauses types applicable aux quatre métiers identifiés dans la Charte.

Fort de 200 personnes le Club Achats constitue un réel levier d'expertise.



Relations avec les éditeurs

IBM

- Le CIGREF développe
- aujourd'hui
- des relations avec les
- 4 principaux éditeurs

Les travaux avec IBM marquent une étape importante dans les relations avec les éditeurs. Ils soulignent, au même titre que la Charte avec le Syntec Informatique, la capacité des clients et des fournisseurs à produire ensemble pour améliorer les relations et la valeur créée. Ils mettent également en évidence l'application d'un processus de réalisation qui s'est révélé efficace :

- Réalisation d'une enquête de satisfaction afin d'identifier les préoccupations des entreprises membres (2004).
- Présentation des résultats au Comité de Direction France et définition des axes d'amélioration avec le fournisseur (2004).
- Mise en place d'un groupe de travail conjoint avec l'éditeur et d'un groupe interne CIGREF afin de produire le livrable défini (2005).
- Présentation des travaux finalisés au Comité de Direction de l'éditeur pour mise en application du livrable (Septembre 2005).

L'un des thèmes identifié concerne les Termes & Conditions. Deux années de travail, 25 réunions d'un groupe constitué de DSI, acheteurs et juristes, et la rédaction d'un référentiel de clauses contractuelles - Droit d'acquisition logiciels, maintenance et support générique. Pour l'instant ce document est complété d'un livre blanc d'IBM reprenant l'ensemble des remarques et commentaires de l'éditeur. Le CIGREF désire dans l'avenir appliquer ce référentiel de négociation à d'autres fournisseurs.



►►► Microsoft

Des avancées notables :

- l'extension de la durée du support à 10 ans,
- l'adhésion du CIGREF au comité consultatif sur le *licensing* (LAC) de Microsoft Corp,
- l'information en avant-première de nos adhérents sur les nouveautés de la *software* assurance,
- des contacts réguliers et de haut niveau avec les interlocuteurs de MS France et de MS Corp,
- des réunions d'information et d'échanges vers les membres sur des thèmes variés (déploiement poste de travail, nouveautés sur la *software* assurance, *roadmap* technologique, mobilité, annonce « duet » de Microsoft SAP...).

La relation entre le CIGREF et Microsoft donne des résultats encourageants mais des améliorations sont encore possibles

Des améliorations possibles :

- une meilleure compréhension des besoins et contraintes des DSI ainsi que des processus des entreprises,
- une meilleure compréhension des usages,
- une plus forte valeur ajoutée des produits,
- une plus grande innovation dans les services,
- une prise en compte de l'émergence de l'open source,
- un travail en commun sur les nouveaux modèles tarifaires,
- une information encore plus en amont des grands clients,
- la fourniture de méthodes permettant aux DSI de mesurer spécifiquement la valeur ajoutée pour leurs entreprises des solutions Microsoft.

2006 marquera la fin du premier *Memorandum of Understanding* (MoU) de trois ans signé en 2003 entre Microsoft et le CIGREF. Pendant ces trois années, tout un ensemble de dossiers ont été abordés : le *licensing*, les *roadmaps* technologiques la sécurité, la mobilité, l'innovation, la satisfaction clients, etc.

La relation entre le CIGREF et Microsoft est entrée dans une phase de maturité

Oracle

Après un long *statu quo*, Oracle a accepté de lever les clauses de confidentialité des contrats des entreprises participant aux groupes de travail.

Plusieurs réunions, et la venue d'Yves de Talhouet, ont permis d'identifier un certain nombre d'axes sur lesquels nous désirions travailler en accord avec l'éditeur. La première étape doit permettre de rédiger une charte commune, socle de base des relations avec l'éditeur sur les aspects suivants : ►►►

Un accord permet d'échanger en toute transparence pour améliorer les relations et la vision qu'ont les entreprises de la tarification et des aspects contractuels

- Relation tripartite, conditions d'audit et licence
- Conditions générales de vente licences et support
- Tarification des suites applicatives
- Conditions commerciales, métriques et *partitionning*
- Relation commerciale (pérennité)
- *Roadmap* / CAB

Cette charte commune doit apporter clarté et visibilité sur des points de préoccupation actuels et permettre de proposer des actions d'amélioration par la mise en place de groupes de travail sur chaque domaine.

SAP

Depuis la fin de l'année 2005, des actions ont été initiées avec SAP, notamment concernant la flexibilité des produits et les modèles de licence. Les mois à venir devraient permettre de construire une relation de confiance avec l'éditeur et de répondre ainsi aux préoccupations des entreprises.

Signature du Pacte PME

L'innovation est devenue un sujet essentiel et stratégique pour les entreprises. C'est pourquoi, le 8 septembre 2005, sous la présidence de Thierry Breton (Ministre de l'Economie et des Finances) et de Renaud Dutreil (Ministre délégué aux PME), le Comité Richelieu et OSEO ont conclu un partenariat stratégique pour mettre en œuvre le «Pacte PME». L'objectif est «d'augmenter le chiffre d'affaires des meilleures PME innovantes afin de faciliter l'émergence de nouvelles entreprises de stature mondiale. Il est proposé aux grands comptes, publics ou privés, qui en sont les clients potentiels ». Le « Pacte PME », qui découle du programme d'action pluri-annuel de promotion de la société de l'information au sein de l'Union européenne, intitulé « i-2010 », compte à ce jour 22 grands comptes signataires.

Ayant fait de l'innovation un des axes majeurs de ses réflexions depuis 2000, le CIGREF s'est officiellement engagé dans le « Pacte PME » le 10 juillet 2006, aux côtés d'OSEO, du Comité Richelieu et du Syntec informatique. L'objectif fixé par l'accord de partenariat liant les quatre acteurs est « de favoriser la collaboration entre les PME innovantes et les grandes entreprises » pour :

- Permettre aux grandes entreprises de réduire les coûts d'acquisition de l'innovation,
- Permettre aux PME innovantes de se développer et d'acquérir une stature mondiale.

En signant le « Pacte PME », le CIGREF et le SYNTEC informatique s'engagent à sensibiliser leurs entreprises adhérentes sur les partenariats stratégiques avec les PME innovantes.



Formations

Management des Systèmes d'Information *Université Paris - Dauphine*



Initié en 2004, le partenariat du CIGREF avec l'université de Paris - Dauphine illustre parfaitement la collaboration des mondes académique et professionnel. Faisant intervenir des professionnels du secteur informatique et des systèmes d'information, la formation MSI (Management des Systèmes d'Information) répond aux besoins des entreprises et des collaborateurs.

Cette année, la deuxième promotion MSI a été parrainée par Renaud de Barbuat, DSI d'EDF.

Ecole de Management des Systèmes d'Information *EMSI - Grenoble Ecole de Management*



Avec son cursus de formation continue, Grenoble Ecole de Management (GEM) forme des managers de système d'information capables de mener des projets complexes, transversaux et à forte implication stratégique.

Elle dispense également des enseignements de formation initiale, ouverts aux étudiants issus de grandes écoles d'ingénieurs ou de management. Ils peuvent donner accès aux Mastères Spécialisés « SI et Management » ou « Management de projets décisionnels ».

HEC MINES *Paris*



Le CIGREF est un partenaire majeur du MS Management des S.I. HEC - ENSMP qu'il accompagne depuis sa création.

Formations, cours, études de cas, rédactions d'ouvrages, de nombreuses actions ont été menées ces quatre dernières années. En outre, plusieurs étudiants ont intégré l'équipe permanente comme chargés de mission ou pour des stages de fin d'étude. Cette année, les travaux sur l'Intelligence Economique ont permis à deux étudiants de réaliser leur stage sur la problématique de l'information non structurée.

Dès 2003, souhaitant répondre aux besoins des DSI de former leurs collaborateurs à l'ensemble des problématiques touchant les S.I., le CIGREF a monté des formations adaptées, en partenariat avec des organismes de formation.

Société de l'information

Un horizon mondial pour le 21^{ème} siècle

«...Le CIGREF renforce ses actions pour être un acteur majeur de la société de l'information...»

■ **Sophie Bouteiller**
Assistante d'études

La Société de l'Information constitue, pour les gouvernants, l'horizon mondial du 21^{ème} siècle. Elle fait intervenir les acteurs économiques et politiques à tous les niveaux : pouvoirs publics, organisations internationales, entreprises et société civile et couvre de nombreux champs.

Impliqué dans la Société de l'Information depuis le début des années 2000, le CIGREF a participé cette année aux réflexions des pouvoirs publics sur la sécurité des systèmes d'information et sur le risque de pandémie aviaire

Puis, dans la poursuite de l'action engagée en 2003 au niveau international, l'association a apporté sa contribution au second volet du Sommet Mondial de la Société de l'Information (SMSI Tunis, 2005).

Relations avec les pouvoirs publics

Action commune avec le SGDN sur le document de recensement des outils de veille, signature du partenariat sur la Réserve Militaire avec remise officielle du document par Michèle Alliot-Marie (Ministre de la Défense). Ces initiatives participent à porter le nom CIGREF au plus niveau. En 2005, soulignons l'audition par le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie sur deux sujets majeurs : le risque de pandémie aviaire et la sécurité des systèmes d'information

Audition sur le risque de pandémie aviaire

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan gouvernemental « Pandémie grippale », les membres de la Direction Générale des Entreprises (DGE) du MINEFI ont rencontré le CIGREF. L'audition a porté sur les conséquences d'une pandémie sur le fonctionnement des S.I. des entreprises.

Le CIGREF a réalisé une enquête et a organisé un petit déjeuner afin de mesurer le degré de préoccupation des entreprises membres sur ce sujet. Ces deux initiatives ont fait apparaître plusieurs remarques :

- Sensibiliser et informer les directions des grandes entreprises sur les risques et conséquences qu'une pandémie grippale pourrait impliquer sur les activités économiques du pays.
- Définir en quoi les réseaux sont susceptibles d'être saturés et réfléchir à des solutions avec les entreprises utilisatrices.
- Mutualiser les bonnes pratiques en cours dans les entreprises membres et échanger sur les moyens de mise en œuvre.



- ▶▶▶ Assurant son rôle d'interface entre les pouvoirs publics et les entreprises membres, le CIGREF a participé à l'exercice national « Pandémie 06 » qui s'est tenu en avril 2006. Puis, répondant à sa mission d'information et d'alerte, l'association a tiré de cet exercice plusieurs préconisations :
- Pour assurer la continuité des activités, le déploiement des applications destinées à permettre le télétravail doit être fait dès aujourd'hui,
 - Pour être en mesure de maintenir leurs activités stratégiques, il est souhaitable que les entreprises identifient les fonctions clés,
 - Afin de faciliter la communication en période de crise, il est recommandé qu'une personne référente soit identifiée au sein de la DSI et dont le nom serait porté à la connaissance du CIGREF.

Audition sur la sécurité S.I.

Dans le cadre d'une étude sur la sécurité S.I. qui lui a été commandée par le Premier ministre en juin 2005, le Député Lasbordes a reçu les principaux acteurs du secteur. C'est donc naturellement qu'il a auditionné le CIGREF sur l'identification des menaces pesant sur le S.I. et sur les difficultés rencontrées pour le sécuriser.

Les recommandations présentées au Député Lasbordes sont reprises dans son rapport qui a été présenté en avant-première lors d'un petit-déjeuner CIGREF, en décembre 2005.



Le rapport du Député Lasbordes, intitulé La Sécurité des S.I. : un enjeu majeur pour la France, présente la S.S.I. comme un défi technologique et économique qui concourt directement à la protection du patrimoine et à la compétitivité de l'entreprise.

Une politique de sécurité des S.I. est essentielle pour :

- *permettre la continuité des activités,*
- *protéger les infrastructures,*
- *contrôler et gérer les risques,*
- *protéger les informations,*
- *développer les audits de sécurité et définir des chartes.*

Sommet Mondial de la Société de l'Information (SMSI)



Depuis 2003, le CIGREF suit les phases du Sommet Mondial de la Société de l'Information qui rassemble la communauté internationale issue du secteur public, du secteur privé, de la société civile et des organisations intergouvernementales, sur des thèmes divers tels que : la gouvernance mondiale de l'Internet, la fracture numérique, la cybercriminalité ou encore la diversité linguistique.

Du 16 au 18 novembre 2005, Jean-Pierre CORNIOU, Président du CIGREF était présent avec la Délégation Française à Tunis pour suivre les résultats des travaux de la seconde phase du SMSI. Cette rencontre a été l'occasion de dresser un bilan des activités du Sommet et de revenir notamment sur les enjeux de la Gouvernance de l'Internet.

- | Le CIGREF continue à suivre activement les activités du FGI qui sera inauguré officiellement par le Secrétaire Général de l'ONU le 30 octobre 2006 à Athènes.

Une des décisions majeures de l'Agenda de Tunis a été de créer un Forum sur la Gouvernance de l'Internet (FGI). Il s'agit d'un processus de consultation multilatéral, avec la participation des gouvernements, du secteur privé, de la société civile et des organisations intergouvernementales afin d'échanger sur les enjeux de la gouvernance de l'Internet.

EuroCIO



Autre vecteur de l'influence, le niveau européen prend de plus en plus d'importance, tant sur le plan de la législation, que des relations fournisseurs ou des bonnes pratiques. Le CIGREF était encore cette année partenaire de EuroCIO, séminaire réservé aux DSI, organisé par Finaki, qui a eu lieu les mercredi 30 novembre et jeudi 1er décembre 2005 à Bruxelles.

L'événement, qui a rassemblé plus d'une centaine de participants, a été ponctué de nombreux points forts : une présentation de Nicholas Carr sur la fin de l'informatique d'entreprise, une intervention de la commissaire européenne à la Société de l'Information, Viviane Reding, ainsi que deux témoignages de DSI d'entreprises : Vic Koelsch de Michelin et Filippo Passerini de Procter & Gamble.

- | Emergence de problématiques managériales et transversales liées au S.I.

Les ateliers de travail ont porté sur les problématiques managériales et transversales liées aux systèmes d'information, notamment le *leadership* du CIO, l'optimisation de la valeur créée par les TIC, la gestion de la diversité culturelle dans les entreprises multinationales, l'optimisation des coûts, les nouvelles générations d'outils et d'équipes IT et enfin l'innovation comme source de renouveau et de croissance.

Entreprise



L'activité
« Développement
durable » se déroule
en partenariat avec
l'Observatoire sur la
Responsabilité
Sociétale des
Entreprises (ORSE)

Influence sur l'entreprise

Développement durable

Sur la période 2005-2006, les deux associations, CIGREF et ORSE, ont souhaité rapprocher entreprises utilisatrices et fournisseurs sur un sujet de préoccupation commun : la nouvelle réglementation en matière de déchets et de composants d'équipements électriques et électroniques (EEE). Une conférence réunissant producteurs et utilisateurs d'EEE a été organisée en juillet 2006 afin de faire le point sur les impacts de la réglementation sur les achats et la gestion des équipements informatiques et bureautiques.

Les échanges qui ont suivi ont permis d'identifier des demandes et des besoins similaires à de nombreux membres. Dans la poursuite des activités qui ont été initiées il y a maintenant deux ans, et dans le cadre de son métier lié à l'Appartenance, le CIGREF, en liaison avec l'ORSE, souhaite répondre à ses membres en leur offrant une possibilité d'échanger sur deux thèmes retenus à l'issue de la conférence :

- Les dons d'EEE par l'entreprise utilisatrice aux salariés et/ou aux clients : comment gérer le passage du statut de déchet professionnel à celui de déchet ménager.
- Les relations entreprises utilisatrices / fournisseurs d'EEE : quelles clauses d'achats spécifiques intégrer dans les contrats ?

Déontologie

Un partenariat, un livrable et une manifestation, c'est en ce sens que le CIGREF a travaillé de juin à décembre 2005 sur la déontologie des usages des systèmes d'information.

Le livrable, issu des réflexions d'un groupe de travail associant les membres du Cercle Européen des Déontologues (CED) et ceux du CIGREF, présente les fondamentaux de la déontologie appliquée aux usages des SI. Il fait un état des lieux des risques liés à des utilisations juridiquement non-conformes des outils informatiques et des TIC. Il offre par ailleurs des pistes de réflexions sur les solutions susceptibles d'être mises en place pour y faire face.

La finalité du document, présenté en février 2006 à l'occasion d'un petit-déjeuner, est de sensibiliser toutes les parties prenantes de l'entreprise aux risques et aux enjeux liés aux utilisations juridiquement non-conformes des systèmes d'information.



Terminologie

Dans un environnement principalement anglophone, les enjeux liant la terminologie aux technologies de l'information et de la communication se situent à la fois au niveau de la normalisation (multilinguismes des documents de référence) et au niveau des usagers (les communautés internationales ont besoin de la terminologie et d'outils pour permettre un travail collaboratif efficace).

L'extension du S.I. aux « savoirs clés » de l'entreprise dans un environnement mondialisé a incité le CIGREF à conclure un partenariat avec la Société Française de Terminologie (SFT). Cette démarche s'inscrit dans la volonté de :

- détecter à temps l'émergence de nouveaux concepts qui peuvent constituer des menaces ou des opportunités tant pour l'entreprise que pour la DSI,
- traduire le plus fidèlement possible les mots et expressions d'une langue à l'autre.



Les actes du colloque

Dans une optique à la fois théorique et pratique, le CIGREF et la Société Française de Terminologie SFT ont organisé un colloque consacré à la terminologie des sciences de l'information. Cette manifestation a eu lieu le 2 décembre 2005 à l'École Normale Supérieure et était placée sous le patronage de Pierre Gilles de Gennes, Prix Nobel de physique.

La Commission de Terminologie et de Néologie de l'Informatique et des Composants Electroniques (présidée par J. Trollet, DSI adjoint de Safran) a pour but de proposer l'adoption de termes en français correspondant à des termes étrangers (souvent anglo-saxons). Il s'agit de favoriser l'enrichissement de notre langue et de développer son utilisation ; l'existence d'une terminologie en français, claire et accessible facilite l'appropriation des TIC.



Intelligence économique d'entreprise (IEE)

Le CIGREF, toujours sous l'angle spécifique des systèmes d'information, affine son expertise et poursuit sa mission auprès des grands groupes pour faire de l'Intelligence Economique une composante essentielle du management d'entreprise



Un des axes majeurs d'action de cette année 2006 est la rédaction d'un nouveau rapport portant à 4 le nombre d'études sur l'Intelligence Economique depuis 1999

Sous l'impulsion du gouvernement, notre pays voit de nombreux projets se mettre en place concernant l'Intelligence économique. Pragmatisme et réflexion restent les maîtres mots de ces actions.

Pragmatisme quant à l'évolution et la complexité de l'écosystème de la DSI. Un environnement où la situation monopolistique des grands fournisseurs induit de nombreux problèmes et met en avant le manque de visibilité des grands groupes concernant les PME nationales ou européennes. La signature du pacte PME s'inscrit dans cette volonté de promouvoir l'industrie IT française et européenne afin d'identifier des solutions alternatives.

Pragmatisme face à l'émergence de nouveaux produits logiciels de collecte, traitement et visualisation de l'information qui constituent un support essentiel de toute démarche d'Intelligence Economique d'Entreprise. L'industrie logicielle française est composée de nombreux acteurs industriels et laboratoires dont les technologies, performantes et souvent innovantes, demeurent, pour le moment, mal connues. Afin d'identifier ces outils et ainsi donner aux DSI et autres directions métiers une meilleure visibilité de l'état du marché, le Cercle d'Intelligence Economique du CIGREF a souhaité diffuser ce document de synthèse, fruit d'une étroite collaboration avec la mission du Haut responsable à l'Intelligence Economique et la DCSSI au Secrétariat Général de la Défense Nationale.

Pragmatisme face aux menaces touchant l'information et son enveloppe technologique, ainsi que face aux nouveaux projets d'externalisation et d'outsourcing, sources de risques majeurs. La consultation du CIGREF dans le cadre du Rapport Lasbordes traduit son positionnement comme expert du domaine, les activités sur la sécurité générant de plus en plus de demandes.

Réflexion parce que le CIGREF affirme sa volonté de sensibiliser et travailler avec les DSI sur le développement de l'IEE en liaison avec de nombreux acteurs. Ainsi le Cercle d'Intelligence Economique et Stratégique s'ouvre à nos partenaires des pouvoirs publics permettant ainsi d'échanger ou encore de produire, comme ce fut le cas pour le document de recensement « outils de veille ».



▶▶▶ **L'IE d'Entreprise : Levier de la gouvernance compétitive !**

«*Tout Dirigeant est responsable de ce qu'il choisit d'ignorer*».

(Extrait).

Le CIGREF a publié dans l'ouvrage collectif publié par l'INHES (Institut National des Hautes Etudes de Sécurité), un article consacré à l'Intelligence économique d'Entreprise.

Dans la compétition internationale actuelle, le seul véritable avantage concurrentiel, défendable et durable, réside pour l'entreprise, dans sa capacité à maîtriser l'information, en temps réel, à tout moment et en tous lieux pour construire et faire évoluer sa base de connaissance stratégique.

«... Pour une entreprise ou une organisation, l'IE est l'ensemble des moyens qui, organisés en système de management par la connaissance, produit de l'information utile à la prise de décision dans une perspective de performance et de création de valeur pour toutes les parties prenantes... ».

Au regard de ces nouveaux défis, l'objectif désormais poursuivi par l'entreprise (comme par l'Etat) est de détenir une triple capacité :

- Capacité à protéger son patrimoine immatériel constitué d'informations, de savoirs et de connaissances,
- Capacité à « influencer avec intégrité » son environnement par des actions de communication et de lobbying,
- Mais surtout, capacité à gérer et exploiter l'information pour produire de la connaissance à visée stratégique, organisationnelle et opérationnelle, en vue de la rendre utile non seulement au dirigeant, mais aussi à toutes les « parties prenantes », acteurs internes et externes qui contribuent à la compétitivité de l'entreprise et de l'économie.

Un SI adapté à la démarche d'IEE

Le Système d'information s'intègre dans le système de gouvernance compétitive de l'entreprise afin de mettre à disposition des décideurs des éléments nécessaires à la prise de décision, de coordonner les actions par le traitement de l'information, de stocker de manière durable et stable les informations et surtout de dynamiser l'action opérationnelle (fonction la plus importante du système d'information car il entraîne la création d'informations directement utilisables par toutes les parties prenantes).

«...Dès lors que cet actif immatériel devient le facteur essentiel d'avantages concurrentiels pour l'entreprise, il peut également s'avérer être un redoutable vecteur de menaces et un non moins redoutable instrument de dépendance...».



▶▶▶ L'intelligence économique à la puissance processus

Deux officiers de l'Armée de Terre sont à l'origine de cette étude à paraître sur le sujet. Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une thèse professionnelle en management des systèmes d'information du Mastère MSIT HEC & Mines de Paris.

Les entreprises font aujourd'hui face à un afflux massif d'informations non structurées qu'il s'agit de prendre en compte et d'intégrer dans les processus décisionnels. Des aspects auxquels le DSI ne pouvait se soustraire et qui, petit à petit, entraînent dans son scope de responsabilités. Face à ce constat, le CIGREF a focalisé son approche sur la manière dont les entreprises et leurs DSI ont anticipé et gèrent l'afflux massif d'informations de toute nature.



Cette étude proposera une approche orientée processus (étudiée dans le cadre du partenariat avec le Club des Pilotes de Processus (C2P), en mettant en exergue plusieurs éléments :

- L'exploitation des informations non structurées (étudié dans le cadre du partenariat avec l'Association des Professionnels des Industries de la Langue - APIL),
- L'introduction du terme Intelligence Informationnelle et de la notion de Directeur des Ressources Informationnelles,
- La mise en place d'un label d'intelligence informationnelle garant de la maturité des démarches et d'une culture du partage diffusée à toute l'entreprise.

« Comprendre l'Intelligence Economique »



Le CIGREF a rédigé un chapitre de cet ouvrage collectif coordonné par l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN) sous le titre : « *Protection du Patrimoine de l'Entreprise : La sécurité des Systèmes d'Information* ».

(Extrait) «... *En recherchant et en partageant ses informations, l'entreprise accroît potentiellement sa vulnérabilité. Dès lors, le risque informationnel est double : d'abord la captation ou le détournement d'informations stratégiques et ensuite, la probabilité d'une information avérée ou pas, susceptible de modifier ou d'influencer l'image, le comportement et la stratégie de l'entreprise...*».





Renaud de Barbuat
Vice Président
DSI EDF

« Développer
une intelligence
collective
des meilleures
pratiques
d'aujourd'hui
et des visions
prospectives »

Extrait de CIGREF 2010

LE METIER INTELLIGENCE

L'intelligence représente la faculté de connaître, de comprendre et de s'adapter. Cette faculté est vitale pour nos entreprises et pour le CIGREF. Entretenir et développer ensemble cette faculté guide l'action du CIGREF.

Le CIGREF contribue à une intelligence collective par et pour ses membres autour de la fonction système d'information.

Développer cette intelligence est une discipline qui conjugue trois exercices: partager, s'ouvrir, innover.

Partager

Essence même du Club, les échanges d'expériences et de réflexions sont des enrichissements croisés, féconds pour chacun et pour la communauté. Espace de dialogue équilibré, sorti d'un quotidien accaparant mais ancré dans les réalités, le CIGREF offre à ses membres un espace idéal de collaboration entre praticiens.

Ces échanges se font selon un programme établi par les DSI eux même aux travers des comités d'orientation. Les travaux sont réalisés en toute indépendance par rapport aux offreurs et à l'écart des effets de mode.

S'ouvrir

Toute l'entreprise adhère au CIGREF, tous les collaborateurs et toutes les fonctions y sont les bienvenus.

Une politique active de partenariats vise à enrichir les apports. Citons plus particulièrement celui avec l'AFAI dans le cadre de l'Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information et celui avec le Club Urba EA.

Le CIGREF est à l'écoute des travaux et pratiques à l'international.

Innover

Le CIGREF constitue un espace propice à la veille et à l'anticipation. Régulièrement, l'association détecte et se réunit autour de nouveaux sujets. Ce fut par exemple le cas du capital immatériel, aujourd'hui mûre pour la mise en œuvre opérationnelle.

Ce métier d'intelligence se décline autour de trois domaines d'activités stratégiques, chacun suivi par un comité d'orientation.

3 Comités d'Orientation :

- *Le SI au service des métiers et de la direction générale*
- *Performance durable du SI*
- *Animation et management de la fonction SI*





Renaud de Barbuat
EDF



Jean-Marc Lagoutte
Danone

COMITE D'ORIENTATION

Le SI au service des métiers et de la DG

Ce Comité d'Orientation s'appuie sur une conviction : la fonction système d'information est une fonction exécutive. Poursuivant l'engagement de CIGREF 2005, CIGREF 2010 vise à renforcer cette prise de position.

Ce Comité d'Orientation couvre tout ce qui est à l'interface des métiers et des S.I. Il s'articule autour de trois axes.

Le premier axe est celui de l'association entre le système d'information et la performance de l'entreprise. La participation du système d'information à la valeur et la performance de l'entreprise n'est plus contestable. Il reste encore à mieux la définir, à en construire un reporting pertinent et reconnu et à consolider les conditions d'apparition. Sur l'exercice 2005-2006, les travaux ont porté sur la gestion de portefeuille de projets et le capital immatériel. Jean-Pierre CORNIOU, président du CIGREF, est également président du Groupe Economie Numérique animé par le MEDEF.

Le deuxième axe est celui de la Gouvernance du S.I. et de sa convergence avec la gouvernance d'entreprise. Après l'appropriation, le temps est à l'amélioration pragmatique des pratiques développées. Cette année la focalisation a porté sur les outils de la gouvernance. Le 4e Symposium *IT Governance* en actions, sous l'égide de l'Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information, fut l'occasion aussi d'échanges riches autour de retours d'expériences.

Le troisième axe aborde les nouveaux rôles des DSI. L'avenir de la fonction système d'information est très ouvert. Des pistes seront explorées dans les mois à venir en élargissant les travaux menés cette année sur l'accompagnement du changement et l'architecture d'entreprise.

«...Ce Comité d'Orientation s'appuie sur une conviction : la fonction Système d'Information est une fonction exécutive...»

■ **Renaud Phélizon**
Chargé de mission

Economie Numérique

Le MEDEF considère les TIC comme un facteur essentiel pour la compétitivité des entreprises. Dans le cadre de la Commission Innovation, Recherche et Nouvelles Technologies, le MEDEF a souhaité confier au président du CIGREF, Jean-Pierre Corniou, la présidence d'un groupe de travail commun sur le thème « Evaluer l'impact des TIC pour son entreprise ». Le Conseil Exécutif du MEDEF a approuvé le rapport produit par le groupe, qui sera prochainement rendu public.

Le rapport présente trois grandes conclusions :

- il est important de raisonner en termes d'utilisation effective des technologies de l'information et pas seulement en termes d'équipement.
- il faut tenir compte du fait que les TIC ne transforment plus seulement l'univers de la production (l'usine), ni celui de la gestion (les bureaux), mais qu'elles transforment l'échange marchand et non-marchand.
- il faut construire des indicateurs globaux, rendant compte de l'impact global des TIC sur la création de valeur de l'entreprise.

Le rapport propose trois tableaux de bords opérationnels :

- le premier présente les principaux apports potentiels des TIC aux trois fonctions de base de l'entreprise : produire, gérer, vendre.
- le deuxième permet à la Direction Générale de vérifier quel est l'apport actuel de son S.I. à la création de valeur.
- le troisième permet d'évaluer l'intérêt d'un nouveau projet d'investissement en TIC.

Ces travaux renforcent la conviction du CIGREF d'offrir aux entreprises des outils opérationnels pour mieux mettre le système d'information au service de l'entreprise

Symposium *IT Governance* en actions

Pour la quatrième année consécutive, l'AFAI et le CIGREF ont organisé le symposium *IT Governance* en actions le 18 mai 2006. Placé sous l'égide de l'Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information (IGSI), cet événement annuel souhaite promouvoir les enjeux et mettre en avant les avancées dans les démarches pratiques de gouvernance des systèmes d'informations. Le succès a été à nouveau au rendez-vous, avec une centaine de participants.

Les points clefs de l'édition 2006 furent :

- Valeur du système d'information
- Animation de la gouvernance
- Cobit en actions

Le CIGREF tient à remercier les intervenants pour la qualité de leur présentation.



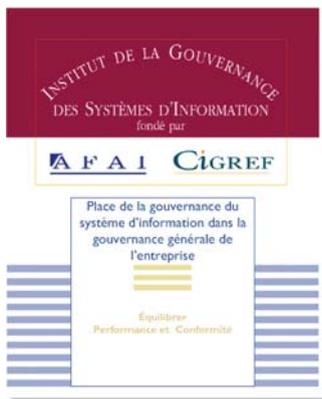
Les actes du symposium www.itgi-france.com

Place de *IT governance* dans la gouvernance d'entreprise

- Une publication de l'Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information disponible en français et en anglais

La gouvernance est au cœur de la transformation de la fonction système d'information en une fonction métier comme les autres. La gouvernance du système d'information doit nécessairement s'inscrire et collaborer avec la gouvernance globale de l'entreprise.

Très tôt, les praticiens ont perçu ce besoin de convergences inter-fonctionnelles. L'idée d'une régulation globale et cohérente de l'entreprise fait son chemin.



www.itgi-france.com

Aujourd'hui, le constat se généralise. La fonction S.I. tantôt adopte, tantôt inspire les pratiques de gouvernance de l'entreprise. Très concrètement, et pour se limiter à deux exemples, nous citerons cet industriel qui associe sa DSI dans le processus de planification stratégique (« masterplan ») de l'entreprise et ce distributeur qui applique pour ces choix d'investissement une démarche de sélection initiée par sa DSI.

C'est dans l'optique de faciliter et d'accompagner ces convergences que l'Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information a réalisé son opus : « *Place of IT governance in the enterprise governance* ».



Outils de pilotage

La gouvernance est une démarche de management qui nécessite en appui un certain nombre d'outils

Outiller la gouvernance

Le CIGREF a poursuivi les présentations de logiciels couvrant tout ou partie de la gouvernance. Ces sessions se font toujours autour de retours d'expériences de clients membres du CIGREF.

Gestion de portefeuille de projets

En 2002, le CIGREF a démarré une première réflexion sur le criblage de projets. Ce travail fut poursuivi en 2003 et en 2004 autour de l'analyse post projet. Le rapport « Gestion de portefeuille » de 2006 s'inscrit dans la continuité de ces travaux.

Si la gestion de portefeuille de projets est une pratique connue dans certains secteurs comme la pharmacie ou des fonctions comme la R&D et le marketing, son application formalisée et outillée aux projets d'informatisation est assez récente. Certes quelques pionniers ont démarré avant 2000, mais c'est la pression budgétaire accrue et les demandes de transparence qui ont poussé la montée en puissance des portefeuilles de projets.

La gestion de portefeuille de projets devient une pratique à part entière de la gouvernance du système d'information. Les travaux menés au CIGREF montrent aujourd'hui une bonne maturité en termes de compréhension des enjeux, de méthodes et d'outils. Concernant la mise en œuvre, la progression est moins avancée, en général. Les obstacles organisationnels à l'adoption sont nombreux. Les entreprises procèdent par extension du périmètre en partant de domaines ou d'entités pilotes.

L'intérêt d'un portefeuille réside dans les décisions prises. La gestion de portefeuille dépasse la simple consolidation des informations projets. C'est un outil décisionnel. Cette gestion suppose de :

- Se donner des objectifs, des modalités de fonctionnement et des règles de conduite,
- Décider en fonction des objectifs,
- S'assurer que les décisions prises se traduisent dans les faits,
- Faire évoluer la démarche de gestion de portefeuille.

Le rapport présente les concepts clefs, des retours d'expériences et une aide pour se lancer dans la mise en œuvre.



Capital Immatériel

«...Le capital immatériel bénéficie désormais de méthodes de valorisation robustes qui en permettent un management efficace... »

■ **Annick Kong**
Stagiaire Mastère 2
Management Intelligence
Economique

Le capital immatériel désigne l'ensemble des actifs non monétaires et sans substance physique détenus par l'entreprise en vue de son utilisation pour la production ou la fourniture de biens et de services.

Les regards portés sur ce sujet ont changé, muri et convergé depuis les trois dernières décennies. Il bénéficie désormais de méthodes de valorisation robustes qui en permettent un management plus efficace.

Pourquoi le CIGREF s'intéresse au capital immatériel ?

Le CIGREF a intégré le sujet dès 2000 dans son rapport sur la gestion des connaissances et le suit activement depuis. Le CIGREF considère que les approches récentes du capital immatériel permettent d'améliorer la prise en compte du système d'information comme un actif de l'entreprise.

Le système d'information représente plus de 80% du capital immatériel. Il est normal que les DSI disposent d'une bonne compréhension des composantes, des spécificités et des outils de mesure et de gestion associés au capital immatériel.

Du discours à l'action

Plusieurs membres du CIGREF ont lancé une expérimentation pour valoriser le capital immatériel de la DSI. Le CIGREF soutient cette initiative et espère qu'elle attirera de plus en plus d'entreprises.

Le CIGREF entendu par la Commission Levy-Jouet sur l'Economie de l'Immatériel

Mise en place en mars dernier par Thierry Breton, cette Commission, présidée par Maurice Lévy, PDG de Publicis, a pour but de faire des propositions au Ministre sur « l'économie de l'immatériel ». Jeudi 31 Août, le CIGREF a présenté ses travaux sur « *le SI, au cœur des actifs immatériels de l'entreprise* », menés avec cinq entreprises membres.

Pour encourager et faciliter la prise en considération effective du capital immatériel par ses membres, le CIGREF propose une série de publications.



Accompagnement du changement : management de projet orienté résultat

Ingénierie des exigences

- Poursuivant
- les sessions spéciales
- menées en 2004
- et 2005, le CIGREF
- a construit deux
- sessions de travail
- pour présenter
- des approches
- nouvelles ou peu
- connues qui modifient
- sensiblement la
- réussite des projets

L'ingénierie des exigences est la tentative, déjà ancienne, d'imaginer une méthode qui permettrait aux commanditaires d'un projet de formaliser sans ambiguïté l'expression de leurs besoins, tant fonctionnels que techniques, afin d'en garantir la bonne compréhension par les équipes en charge de les concrétiser en un système d'information.

Une exigence est la traduction des buts (objectif business visé par le demandeur) en termes fonctionnel ou non fonctionnel (performance, convivialité, sûreté, etc.).

En pratique, la méthodologie d'ingénierie des exigences démarre sur l'objectif à atteindre : s'interroger sur le « pourquoi », le « pour quoi faire », plutôt que sur le « quoi » et le « comment ». La méthode KAOS, développée par l'université de Bruxelles, s'appuie sur une notation graphique et un outil simple qui permettent une expression des besoins efficace, évolutive et traçable. Elle favorise la responsabilisation des différents acteurs.

A noter que l'ingénierie des exigences (expression du besoin) se distingue de la gestion des exigences (suivi des évolutions et de la réalisation du système devant les satisfaire).

Par ailleurs, le CIGREF a soutenu RE'05, la 13^{ème} Conférence Internationale sur l'Ingénierie des Exigences de l'IEEE qui s'est tenue à Paris du 29 août au 2 septembre 2005, organisée par l'Université Paris 1. Jean-Pierre Corniou, président du CIGREF, y a également fait une allocution : « *The Role of Information Systems within Corporate Strategy and Management Policies* ».

Innovation Live Management®

L'Innovation Live Management® est un nouveau système de management conçu pour assurer la performance des équipes et des processus tout au long de la chaîne de valeur, depuis l'idée et la stratégie jusqu'à l'aboutissement des projets. C'est une démarche continue et « vivante », basée sur la Valeur Client, qui stimule la synergie des acteurs internes et externes.

Ce dispositif est directement issu de l'expérience de plusieurs décennies de pratiques réussies de Jacques Civilise. Son expérience fait d'ailleurs l'objet d'une réelle reconnaissance opérationnelle et académique par de grands acteurs du monde de l'Entreprise et du monde de l'Enseignement Supérieur.

Jacques Civilise est un ancien chef de projet Innovation chez Renault, notamment au sein des programmes Laguna 2, Espace 4, Vel Satis, etc. Il est fondateur et président du cabinet I.L.M.®.



L'archivage électronique à l'usage du dirigeant

Face à l'évolution des usages, des contraintes associées tant légales que techniques, il devient urgent d'informer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise des enjeux liés à la gestion et à la conservation de l'information électronique. Le CIGREF s'est associé à FedISA (Fédération de l'ILM, du Stockage et de l'Archivage) afin de présenter ce nouvel ouvrage.

Organisé sous forme de fiches, construites de la même manière en trois parties : contexte, enjeux et recommandations, le document répond à la fois à des questions plus d'ordre stratégiques mais propose également des pistes quant à la mise en œuvre des projets concernés.



En matière d'archivage, les exigences sont les suivantes :

- assurer la traçabilité, l'intégrité, la sécurité et la pérennité des données,
- répondre aux exigences légales de conservation et de communication,
- relever le défi de l'obsolescence technologique récurrente,
- faciliter l'accès à l'information.

La Recherche au CIGREF

En 2006, l'activité de recherche du CIGREF a poursuivi son objectif de reconnaissance institutionnelle et l'opérationnalisation de ses résultats

L'équipe des Chargés de programme du CIGREF s'est attachée à la publication et à la communication de ses travaux sur les thèmes de l'usage, de la création de valeur et de l'innovation, auprès de la communauté scientifique et de partenaires, eux-mêmes engagés sur ces thématiques.

L'année passée a également été marquée par la mise en œuvre d'un travail de terrain conduit chez quelques-uns des membres de l'association. En ouvrant leurs portes à l'équipe de recherche du CIGREF, ces entreprises collaborent activement à la production de résultats originaux et contribuent directement à la reconnaissance de l'activité de recherche de l'association. Fondée sur un matériau empirique et visant à l'opérationnalisation, l'activité de recherche du CIGREF a, cette année encore et grâce à ses membres, gagné en maturité et en visibilité.

Sur le thème de l'usage des Systèmes d'Information, le CIGREF avait établi avec l'ANACT (l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) une relation de collaboration informelle depuis plus d'un an. En 2006-2007, cette relation s'institutionnalise autour d'un projet commun : la réalisation d'un inventaire des méthodes d'observation et d'analyse des usages en contexte professionnel. Il s'agit, sur la base de cette collecte, de dégager les meilleures pratiques pour les constituer en une méthodologie claire, utile aux praticiens en entreprise et aux acteurs internes concernés par l'appropriation des SI par leurs utilisateurs (chef de projet SI, fonctions RH, etc.). Initié en juin 2006, ce projet devra aboutir à la publication d'un ouvrage constitué de 10 contributions de chercheurs et de praticiens à la fin de l'année 2007.

En 2006, la compétence du CIGREF sur le thème de l'usage a été sollicitée par des acteurs, dont l'ACADI et le MEDEF. Le CIGREF a ainsi été invité à participer à leurs réflexions et n'a jamais manqué de faire valoir auprès d'eux les enjeux spécifiques aux Direction des Systèmes d'information des grandes entreprises françaises sur la question de l'usage. ▶▶▶

- Les usages
- des Systèmes
- d'Information
- en contexte
- professionnel



Le cahier de recherche n°3 du CIGREF, centré **sur le thème de l'innovation**, regroupe des contributions de l'Ecole Polytechnique de Montréal, du laboratoire de recherche en management, LAREQUOI, de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, faisant la synthèse des résultats du programme de recherche MINE (*Managing Innovation in the New Economy*). Le LAREQUOI présente la synthèse des résultats du programme MINE en France et plus particulièrement sur l'articulation entre le système d'information, l'innovation et la création de valeur. L'Ecole Polytechnique de Montréal consacre son article à la restitution des résultats de son questionnaire sur les sources de l'innovation dans l'entreprise.



Le LAREQUOI et le CIGREF publieront le rapport final du programme MINE en 2007. Ce rapport reprendra toutes les études de cas menées en France depuis trois ans auprès de DSI, de leurs collaborateurs, de chargés de projet, de responsables R&D..., de quelques entreprises membres du CIGREF.

ERP et performance des grandes entreprises

Depuis plus de trois ans, l'euphorie de la presse informatique autour des **ERP** a laissé la place à des analyses présentant les ERP comme le pire outil de gestion qui n'ait jamais existé (délais repoussés, budgets explosés, outils structurants, organisation rigide...). Le problème des ERP serait-il alors intrinsèque à l'outil ? Qu'en est-il réellement de la place et du rôle des ERP dans les grandes entreprises aujourd'hui ? Pourquoi a-t-on des difficultés à estimer leur contribution à la valeur de l'entreprise ? Quels sont les déterminants de cette contribution ?



Sur la base d'une enquête qualitative auprès de 6 grandes entreprises membres du CIGREF, la recherche au CIGREF s'est intéressée à l'évolution des ERP et de leur contribution à la performance de l'entreprise. Les résultats de cette enquête ont fait l'objet de publications dans deux colloques internationaux.

Le CIGREF accueille 3 doctorants en contrat CIFRE :

- **Valentin Bricoune : Métiers et Usage des TIC (MUSTIC)**
Dynamique de l'usage en contexte organisationnel
- **Hanène Jomaa : Valorisation de l'Usage des TIC (VALUSTIC)**
Démarche d'évaluation de la contribution des TIC à la création de valeur pour l'entreprise
- **Rouba Taha : Management de l'Innovation et Stratégie des TIC (MISTIC)**
L'alliance de la stratégie et de l'innovation





René Querret
Société Générale



Paul-Henri Carton
Club Méditerranée

COMITE D'ORIENTATION

Performance durable du SI

Qu'il soit support quand il accompagne les stratégies métiers, ou « fer de lance » lors de conquêtes de marchés, le S.I. doit être performant. Mais la performance d'un S.I. n'est pas une simple courbe sur un graphique ou un chiffre sur un tableau de bord. Elle prend en compte plusieurs éléments qui se déclinent à l'aune de quatre facteurs :

- L'organisation et l'architecture du S.I. :

Les évolutions de la stratégie des entreprises et la complexité croissante de leurs métiers imposent souvent aux DSI de piloter des changements importants et rapides du système d'information. Organisation, processus S.I, urbanisation et architecture d'entreprise sont quelques unes des réponses face à ces changements.

- Les stratégies technologiques des fournisseurs :

Les solutions proposées par les fournisseurs et celles mises en œuvre dans les systèmes d'information sont souvent très liées. Mais l'entreprise doit comprendre l'offre technologique et son évolution pour pouvoir choisir, sans se la faire imposer, l'option la plus performante en termes de réponse aux besoins. Les nouvelles stratégies sont donc étudiées avec pragmatisme, en privilégiant néanmoins la convergence et la simplification.

- L'impact des innovations technologiques :

Maintenir et faire évoluer un système d'information dans un monde aux technologies si versatiles peut apparaître comme une gageure. L'innovation technologique est souvent un facteur d'accroissement de la performance. En plus de sa maîtrise et de son intégration au sein du S.I.

- L'indispensable disponibilité du SI :

Maintenir la qualité de service requiert la maîtrise de la complexité du S.I. dont la performance doit durer sans faillir. La mise en place d'une stratégie de sécurité le protège. Mais c'est la définition d'une véritable stratégie de maîtrise des risques qui permet d'anticiper les problèmes et d'avancer, tout en garantissant une disponibilité permanente du S.I.

«...Les DSI ont besoin en permanence de comprendre et maîtriser ces facteurs qui les poussent à avancer pour répondre aux besoins des entreprises et préserver l'excellence opérationnelle des S.I. existants...»

■ **Frédéric Lau**
Chargé de mission

Architecture d'entreprise et urbanisation du SI

■ Cette année confirme
■ l'élargissement
■ de la perspective
■ de l'urbanisation du S.I.
■ à l'architecture
■ d'entreprise. Notre
■ partenaire, le Club Urba
■ SI, a choisi de marquer
■ cette mutation
■ en changeant de nom :
■ Club Urba EA, à compter
■ du 1er janvier 2006



Profitant pleinement de la dynamique créée par le partenariat avec le Club Urba EA, le CIGREF a poursuivi l'alternance de sessions dédiées aux retours d'expériences avec des sessions de réflexions sur les approches de l'architecture d'entreprise. Ces sessions ont toujours réuni une audience conséquente.

Au-delà des échanges autour des expériences, méthodes et outils, c'est la convergence entre architecture d'entreprise et gouvernance qui aura marqué cette année. Si cette dynamique était perceptible depuis quelques années, les praticiens de l'un et l'autre domaines n'avaient toujours pas trouvé les terrains de collaboration propices. C'est autour de la notion d'investissement que se réalise la jonction. Les démarches de gestion de portefeuille de projets et de portefeuille applicatifs peuvent être mises en commun, dans le respect des rôles de chacun.

Les sujets de la saison 2005-2006 :

- Architecture Orientée Services : un panorama complet et les pièges à éviter,
- Les systèmes de gestion de règles métier dans une approche SOA,
- Portfolio management et Urbanisation,
- Apports et réalités du TOGAF et de l'Architecture Gouvernance,
- Gestion des règles métiers dans un moteur de règles, retour d'expérience SMA BTP,
- Synergies entre Urbanisation et gouvernance,
- Programme de Transformation du S.I. de Renault,
- Intégration de progiciel (SAP), et cartographie des processus (session CIGREF uniquement).

Sécurité

En 2005-2006, la fonction Sécurité des SI (SSI) a accéléré sa mutation, renforcé sa professionnalisation et poursuivi sa montée en puissance dans les organisations

L'objectif est d'aider le RSSI à avoir une approche globale des risques, à s'intéresser à la protection du patrimoine informationnel, à se doter d'outils de pilotage performants, et à intégrer la sécurité dans l'ADN de l'entreprise

La fonction SSI est en mutation. Elle est plus que jamais soumise à des exigences de réactivité, d'anticipation, d'industrialisation et de conformité, le tout dans un contexte de rareté des ressources.

La réactivité s'explique par la diversification, la multiplication, la professionnalisation des attaques. Face à ces attaques, les responsables SSI sont contraints à une industrialisation de leurs systèmes de protection de l'information et à une gestion opérationnelle de la sécurité. Cette industrialisation peut passer par exemple par le déploiement d'une méthode de sécurité (ex : la norme ISO 17799 ou plus tard les normes ISO 27000), la mise en place de centre de pilotage opérationnel de la sécurité, ou à une gestion fine des identités. Pour accompagner les RSSI dans cette démarche, le CIGREF a organisé une réunion sur la gestion des identités avec un retour d'expérience de la Caisse des Dépôts et Consignations.

La conformité est aussi un chantier qui continue à intéresser la fonction SSI. En effet, les Responsables SSI (RSSI) sont confrontés aujourd'hui à une multiplicité de lois (SOX, LSF, CNIL2), parfois contradictoires entre elles, qui peuvent engager la responsabilité de l'entreprise mais surtout la responsabilité du DSI et celle du RSSI, en cas de mécanisme de délégation. Un des enjeux actuels concerne la protection des données à caractère personnel et la mise en place d'un Correspondant Informatique et Libertés (CIL) au sein des entreprises. Le CIGREF a conduit une réflexion sur ce sujet dans le cadre de son rapport Déontologie des usages des SI. Il a organisé une réunion sur le thème du CIL avec une intervention de la CNIL et un témoignage de AG2R. Il s'est également intéressé à la fourniture de preuves aux autorités judiciaires en organisant une matinée avec le Cabinet Bird & Bird et KrollOnTrack.

Le CIGREF constate une professionnalisation grandissante des RSSI. On peut le voir de plusieurs façons. Tout d'abord, de plus en plus de RSSI prennent l'étiquette de DSSI (Directeurs de la Sécurité des SI), ce qui traduit une institutionnalisation de la fonction. Ensuite, un certains nombres de DSSI envisagent de se certifier ou de faire certifier leurs équipes (la certification ProCSSI par exemple). Enfin, les DSSI sont confrontés aujourd'hui (comme les DSI) à des problématiques de management au sens large (communication, sensibilisation, pilotage, ...) et de gouvernance.

- Le CIGREF a signé une convention de partenariat avec l'Institut d'Etudes et de Recherche pour la Sécurité des Entreprises (IERSE).
- Le CIGREF a participé aux travaux de Signal Spam (association de lutte anti-spam).
- Le CIGREF a été partenaire du Cercle européen de la sécurité pour l'enquête « vers un benchmarking de la sécurité ? » et a participé aux Assises Européennes de la Sécurité.

Annuaire

- Les annuaires
- sont devenus
- des maillons essentiels
- d'un système
- d'information de plus
- en plus complexe

L'environnement économique actuel force les entreprises à optimiser et rationaliser leur fonctionnement. Cette recherche d'amélioration permanente et de performance mêle changement des organisations et mobilité croissante des ressources réparties en fonction des besoins et des priorités.

Aujourd'hui, ces nouveaux besoins, fonctionnels et applicatifs, se concrétisent notamment par le déploiement à grande échelle de portails ou d'intranets fédérés et par de nouvelles applications orientées e-business pour les clients et pour les fournisseurs. Il s'agit alors de prendre en compte de plus en plus rapidement les nouvelles organisations afin de profiter au plus vite des synergies et de faciliter, voire d'accélérer la mise en œuvre d'applications transverses à toute l'entreprise.

La complexité des organisations, la multiplication des référentiels, les contraintes technologiques et opérationnelles rendent ces changements difficiles. C'est pour cela que les annuaires sont devenus des maillons essentiels d'un système d'information de plus en plus complexe.

Mettre en place un annuaire n'est cependant pas chose aisée car c'est un projet particulier qui souffre d'une erreur de casting initiale : pour la majorité des collaborateurs de l'entreprise hors DSI, un annuaire ne sert qu'à avoir des informations pour contacter des gens. Or, un projet d'annuaire est comme un iceberg, la petite partie émergée, visible et appréciée concernant la gestion des utilisateurs est celle qui sert d'accroche dans sa compréhension. La partie immergée plongeant dans le système d'information de l'entreprise prend, elle, en compte des enjeux autrement plus complexes concernant la sécurité du système d'information, les référentiels de données de l'entreprise et la transversalité des applications. C'est elle qui est essentielle à l'entreprise... et c'est elle qui est la moins comprise.

La problématique d'annuaire a progressé depuis cinq ans. Cette évolution a notamment été favorisée par une meilleure compréhension de la distinction entre les services d'annuaire en tant que tels, services de gestion et consultation de données, et le référentiel d'entreprise des identités qui relève de la mise en œuvre d'un service d'infrastructure.

Les bénéfices des projets d'annuaire peuvent se mesurer en termes de réduction des coûts, d'amélioration du niveau de sécurité, de diminution du volume des annuaires papiers, d'une meilleure traçabilité des accès, voire d'une plus grande cohérence et rapidité dans l'attribution des ressources.

Télécoms et Réseaux

Stratégie de sourcing : « organiser le monopole ou la concurrence »

La stratégie de *sourcing* a été le fil rouge de cette année. Les échanges d'expériences et les apports d'intervenants experts ont montré l'élargissement des solutions disponibles pour les entreprises pour bâtir leurs choix en termes de *sourcing* télécoms et réseaux. L'alternative ne se résume plus à faire ou faire faire. C'est d'autant plus vrai qu'avec la convergence informatique et télécoms, le périmètre se prête de moins en moins à une externalisation complète auprès d'un seul fournisseur.

- L'externalisation
- sélective est,
- dans ce domaine,
- devenue
- la référence

En s'appuyant sur une offre riche, bousculée par de nouveaux entrants et nouveaux modèles, les grandes entreprises peuvent en quelque sorte, par les choix concrets, choisir « d'organiser le monopole ou la concurrence ». Ce fut d'ailleurs le sujet d'une session d'échanges. Les discussions ont porté sur les différentes formes organisationnelles et contractuelles. C'est la traduction opérationnelle de l'idée d'une gouvernance télécoms qui démarrait l'an passé.

Technologie : la cryptographie quantique pour sécuriser les réseaux optiques

Sur le plan technologique, nous retiendrons l'intervention d'une jeune société française, SMARTQUANTUM, qui offre une solution opérationnelle de cryptographie quantique. Cette technologie utilise une propriété intrinsèque de la lumière, pouvant être décrite par la mécanique quantique, pour construire des clés de cryptage rigoureusement inviolables.

International

Pour renforcer la prise en compte des spécificités de la gestion des télécoms et réseaux au niveau international, une coopération a été initiée avec l'EVUA (European VPN Users Associatio). Cette association internationale regroupe des responsables télécoms, réseaux et infrastructure.



Le CIGREF et l'EVUA ont conclu un accord de coopération pour profiter des synergies possibles entre les activités et missions des deux associations.





Daniel Urbani
Unedic



Georges Epinette
Gpt les Mousquetaires

COMITE D'ORIENTATION

Management et animation de la fonction SI

«...Ce comité d'orientation traite notamment des aspects processus de la fonction S.I, des ressources humaines et compétences, du management des services partagés informatiques et du pilotage des fournisseurs et de l'externalisation maîtrisée...»

■ **Stéphane Rouhier**
Chargé de mission

La fonction S.I. est aujourd'hui confrontée à l'exigence suivante : « comment faire mieux, moins cher, durablement, tout en restant innovante ? ». De cette problématique stimulante découle un certain nombre d'enjeux pour le management et le pilotage de la fonction S.I.

- Comment industrialiser mes processus S.I. ?
- Comment mobiliser et enrichir les compétences de mes équipes ?
- Quel modèle d'organisation choisir pour gérer la fonction S.I ?
- Comment piloter efficacement mes fournisseurs et maîtriser mon externalisation ?

Nous estimons en effet qu'un « bon » management de la fonction S.I. doit s'appuyer sur des règles simples de gestion et de pilotage : s'appuyer sur des méthodes, reposer sur des processus, s'inscrire dans un modèle d'organisation, piloter les fournisseurs mais aussi mobiliser et enrichir les compétences et les savoirs faire des hommes et des femmes de l'entreprise. Le CIGREF a mené tout au long de l'année une série de réflexions fructueuses sur ces différents thèmes.

Dans le domaine des processus, le CIGREF s'est intéressé d'une part à l'industrialisation des processus, d'autre part aux méthodes agiles et gestion collaborative de projets.

Dans le domaine des ressources humaines, le CIGREF a défini une série d'indicateurs RH et décidé la mise en place d'un observatoire des ressources humaines. Notre organisation a aussi participé aux travaux européens visant à la définition et à la mise en œuvre d'un référentiel de compétences européen (*e-Competence Framework*).

Dans le domaine du benchmarking des coûts informatiques, le CIGREF a décliné de manière pratique et opérationnelle le modèle de benchmarking publié l'an dernier. Les entreprises disposent désormais d'un guide de mise en œuvre du standard IGSI.

Benchmarking des coûts informatiques Modèle et guide de mise en œuvre du standard IGSI

«...Un livrable
« non-conventionnel »
C'est un package
que l'IGSI met à
votre disposition :
- des modèles
(de benchmarking
et plan de comptes
informatique),
- un guide de mise
en œuvre pratique
du standard IGSI,
- une feuille qui
permet de restituer
les données,
- quatre interviews
de type retour
d'expérience,
- des informations
sur les logiciels
supports,
- etc...»

■ **Steve Gordon**
Stagiaire Mastère 2
SI de l'entreprise
étendue : audit et conseil



Comme toutes les dépenses de l'entreprise, celles de l'informatique doivent être suivies et comprises. Une fois un coût unitaire isolé, le contrôleur de gestion, pour peu qu'il utilise une approche des coûts par les processus de type ABC/ABM, est capable d'analyser au plus fin les différents postes de dépenses qui constituent son coût unitaire.

Malgré toutes les difficultés qu'ont les DSI à justifier des coûts associés à leur activité, nous constatons aujourd'hui une volonté croissante du management de considérer la DSI comme un centre de services partagés, stratégique pour l'entreprise.

Le quatrième opus que présente l'IGSI sur le sujet fait suite au rapport : « Vers un standard de pilotage des coûts informatiques » de septembre 2005. La création d'un plan de comptes informatique et celle d'un modèle de *benchmarking* étant achevées, l'étude suivante constitue une deuxième phase du projet de moyen terme de *benchmarking* des coûts informatiques : créer un groupe pilote d'entreprises membres du CIGREF afin de figer les modalités d'implémentation du modèle en définissant un guide de mise en œuvre du standard IGSI.

Un groupe « pilote »

Afin de documenter le modèle IGSI de *benchmarking* des coûts informatiques, 26 entreprises volontaires, membres du CIGREF et représentant 8 secteurs différents (assurance, banque, distribution, énergie, industrie, services, services sociaux et santé et transport) ont participé au groupe de travail constitué à l'occasion de ce projet. De novembre 2005 à septembre 2006, 8 réunions de travail autour du guide et 3 réunions de retours d'expérience quantitatifs ont été réalisées. A la fin de chaque réunion mensuelle du groupe de travail, les bonnes pratiques d'utilisation du modèle abordées ont été consignées.

Des entreprises « motrices »

Trois entreprises du groupe de travail ont eu un regard particulier sur ce guide tout au long de son écriture, en partageant leur expérience au travers d'interviews réalisées au cours du projet, et dont l'objectif était de pouvoir récolter des témoignages sur les attentes, les difficultés et les gains perçus dans la démarche de mise en œuvre du modèle de *benchmarking* des coûts informatiques.

Un travail avec notre partenaire

Outre les réunions avec le groupe d'entreprises membres du CIGREF, quatre réunions ont été réalisées avec notre partenaire AFAl.

Ressources humaines

Travaux européens

Le challenge de la gestion des ressources humaines évolue de plus en plus vers une réflexion sur la définition, la mesure et la gestion des compétences nécessaires à l'accompagnement de l'évolution du S.I.

Attentif aux évolutions des métiers des systèmes d'information, le CIGREF avait publié l'an passé sa nouvelle nomenclature des métiers. Mais depuis l'an 2000, le challenge de la gestion des ressources humaines évolue de plus en plus vers une réflexion sur la définition, la mesure et la gestion des compétences nécessaires à l'accompagnement de l'évolution du S.I.

La version 2005 de la nomenclature du CIGREF avait déjà amorcé cette mutation en revisitant profondément la grille de compétence associée à chaque métier du système d'information. Ce virage préfigurait la définition d'un outil complémentaire : un « référentiel de compétence CIGREF ».

Le CAW (CEN - Centre Européen de Normalisation - Workshop Agreement), dans ses travaux de normalisation, a identifié trois référentiels majeurs en Europe :

- La nomenclature du CIGREF pour la définition des compétences et métiers en système d'information.
- *Les Skills Framework for the Information Age (SFIA)* référentiel anglais soutenu par la *British Computer Society (BCS)* et *e-Skills UK*.
- *L'Advanced IT Training System (AITTS)*, référentiel allemand soutenu par KIBNET (centre de compétence et réseau de formation IT financé par le ministère fédéral de l'éducation et de la recherche), IGMetal (représentant les syndicats) et le BITKOM (représentant les employeurs).

Ces travaux visent la définition et la mise en œuvre d'un référentiel européen de compétences, *e-Competence Framework*, utilisable par les entreprises et les organismes de formation et de certification européens. Un Business Plan va être soumis très prochainement à la commission européenne pour obtenir un financement du groupe européen.

Cet outil fournira à terme une base d'informations « normalisées » pour aider à bâtir des référentiels d'entreprises mais aussi des cursus de formation et de certification. Le respect du cadre européen facilitera aussi la gestion de la mobilité dans un cadre transnational.



▶▶▶ Observatoire CIGREF des Ressources Humaines

- Mettre en évidence
- la facette RH
- de l'informatique
- d'entreprise

Depuis plusieurs années, le CIGREF contribue à apporter à ses membres une vision de la communauté des utilisateurs des systèmes d'information en termes de ressources humaines. Actuellement orientée « métiers de l'informatique » (fournisseurs, éditeurs et sociétés de service), cette vision des ressources humaines, relayée par la presse spécialisée, ne permet pas de distinguer les spécificités des métiers des systèmes d'information que l'on trouve dans les entreprises utilisatrices.

Le CIGREF a donc souhaité se doter d'un outil : l'Observatoire des Ressources Humaines, qui puisse :

- offrir une autre réalité de l'évolution des métiers du S.I,
- montrer les tendances en termes de stratégie RH des entreprises utilisatrices.

Cet outil permettra notamment de suivre régulièrement :

- la maîtrise des effectifs dans les DSI,
- l'attractivité de la fonction informatique et le dynamisme de la DSI,
- le renouvellement des compétences,
- l'adaptabilité des personnels,
- l'évolution de la répartition entre les prestataires et les effectifs internes,
- le climat social,
- la souplesse et la réactivité des organisations mises en place.

Une première campagne a déjà été lancée au printemps 2005. L'étude et la consolidation des résultats permettront d'affiner le processus afin de le rendre parfaitement opérationnel.



Processus du SI

Industrialisation des processus SI : l'exemple de la cellule de tests

La TRA ou Tierce Recette Applicative est définie comme un processus qui consiste à externaliser la gestion de la qualification technique et fonctionnelle du système d'information de manière permanente. Elle ne se limite pas à un projet donné, mais concerne tous les projets et toutes les évolutions du système d'information. C'est un des aspects de l'industrialisation des processus du système d'information.

L'un des acteurs spécialisé du marché nous a présenté les enjeux, les spécificités et les évolutions de la TRA.

Le retour d'expérience de Bouygues Telecom sur la validation d'un domaine du S.I, a permis d'aborder plus concrètement les aspects de mise en œuvre et les critères de choix ainsi que d'évaluation de la TRA, après plusieurs mois de mise en oeuvre.

Méthodes agiles et gestion de projet collaborative

Les méthodes agiles s'appuient sur quelques principes. Leur caractère itératif, couplé à une interaction forte avec l'utilisateur, offre de perspectives intéressantes pour dépasser les limites d'une méthode classique « en cascade » ou cycle en V.

Cependant, jusqu'à récemment, ces méthodes ne trouvaient que peu de place dans les grands groupes, qui les considéraient comme uniquement adaptées à des projets petits et peu complexe.

Le retour d'expérience d'une grande banque a montré l'adéquation de cette approche à un grand projet. Contrairement à certaines idées reçues, les méthodes agiles exigent une discipline de travail supérieure aux approches classiques, clef d'une livraison fonctionnelle testée à un rythme élevé, allant de 15 jours à un mois.

Les points clefs sont :

- *Avoir de bons coordinateurs,*
- *Assurer des contacts fréquents auprès des équipes sur place,*
- *Eviter le syndrome « Nous - Eux », mais se considérer comme une seule et même équipe,*
- *Adopter une attitude positive.*

Médias Communication Presse

Le CIGREF a pris la parole dans les médias et par le biais de partenariats ciblés pour exprimer les positions et les intérêts des entreprises membres. Le CIGREF participe utilement aux débats sur les enjeux de la Société de l'Information et contribue à éduquer le marché en diffusant de bonnes pratiques.

- Un vecteur efficace d'influence et des partenariats ciblés

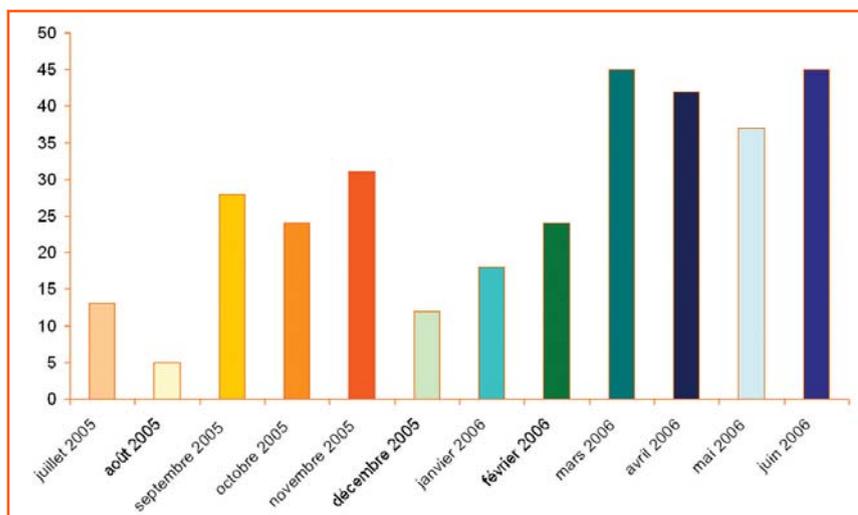
Ainsi chaque mois, le CIGREF est cité une quarantaine de fois par la presse économique, généraliste et informatique. Plusieurs thèmes majeurs ont ponctué l'exercice 2005-2006, dont la presse s'est faite l'écho :

- l'intelligence économique, avec la publication de deux ouvrages, l'un portant sur les outils de veille, l'autre portant sur les processus de l'IE d'entreprise,
- la déontologie des usages des SI, avec la publication d'un rapport en partenariat avec le Cercle Ethique des Affaires,
- la gouvernance des systèmes d'information, avec la publication d'un référentiel et le symposium *IT Governance* en actions,
- la signature du Pacte PME,
- la charte CIGREF-Syntec informatique, avec la publication de quatre mémentos de pilotage,
- les ressources humaines,
- le développement durable.

- La communication, les relations presse et les partenariats sont des vecteurs efficaces de l'influence, qui reste le métier essentiel du CIGREF

En complément, le CIGREF met en place des partenariats avec différents acteurs. Les objectifs sont de couvrir un nombre plus large de sujets, d'attirer l'attention des membres sur certaines opérations et enfin de porter la parole du CIGREF devant des auditoires ciblés.

Le CIGREF dans la presse en 2005-2006





Publications CIGREF en 2005-2006

Rapports CIGREF

Mémentos de pilotage CIGREF Syntec Informatique

4 documents pour enrichir les orientations de la charte en les déclinant de façon opérationnelle.

Gestion de portefeuille de projets

Il présente les concepts et enjeux, des retours d'expériences et une aide pour débiter la mise en œuvre.

Capital immatériel : 7 jours pour comprendre

... les composantes, les spécificités ainsi que les outils de mesure et de gestion associés au capital immatériel.

Nomenclature RH

Il vise à rendre la classification des emplois métiers plus cohérente et plus synthétique tout en prenant en compte la dimension « compétence ».

Le projet d'annuaire d'entreprise: pilotage par la valeur

L'objectif est d'aborder les aspects managériaux et les bénéfices métiers associés aux annuaires.

La Recherche au CIGREF - Cahier N°3 Spécial Innovation

Ce cahier présente les résultats du programme de recherche international MINE (Management de l'Innovation dans l'Economie Numérique) en mettant l'accent sur la relation entre innovation, S.I. et création de valeur.

Thèses professionnelles

L'intelligence informationnelle : une étape vers la maturité de l'intelligence économique d'entreprise

Réalisé par M. Espitalier et Y. Latil dans le cadre du Mastère Management des S.I. et des Technologies (HEC - Mines). L'objectif est de sensibiliser les parties prenantes de l'entreprise sur les enjeux et défis liés à la maîtrise de l'information. (A paraître fin 2006)

DSI et capital immatériel : maturité et mise en œuvre

Réalisé par A.Kong, stagiaire au CIGREF dans le cadre du Mastère Knowledge Management (Université de Marne-la-Vallée). Il vise à apprécier la performance et la valeur des S.I. pour les DSI sous l'angle du capital immatériel. (A paraître fin 2006)

Rapports en partenariats

Guide de recensement des outils de collecte, de traitement et de visualisation de l'information

Secrétariat Général de la Défense Nationale (SGDN)

Déontologie des usages des Systèmes d'Information

Cercle d'Ethique des Affaires - Cercle Européen des Déontologues (CEA-CED)

Etude « Évaluer l'impact des TIC pour son entreprise »

Groupe Innovation (MEDEF)

L'archivage électronique à l'usage du Dirigeant

Fédération de l'ILM, du Stockage et de l'Archivage (FedISA)

Benchmarking des coûts informatiques

Modèle et guide de mise en œuvre du standard Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information (avec l'IGSI)

L'intelligence économique d'entreprise à la puissance processus

Club de Pilotes des Processus (C2P) (A paraître fin 2006)

L'exploitation des informations non structurées

Association des Professionnels des Industries de la Langue (APIL) (A paraître fin 2006)

Partenariats et interventions

Salons

▪ Partenariats

Quoi ?	Avec qui ?	Quand ?	Thème
Eurosec	XP Conseil Devoteam	3-5 avril 2006	Sécurité
Progiform	Tarsus Groupe MM et DFCG	7-8 juin 2006	Progiciels

▪ Interventions

Quoi ?	Avec qui ?	Quand ?	Thème
Mobile Office	Media Salon	7-9 décembre 2005	Mobilité

Conférences

▪ Partenariats

Quoi ?	Avec qui ?	Quand ?	Thème
Les Entretiens d'Opio	Finaki	15-17 juin 2006	Système d'Information
Les technologies de l'information, moteurs de transformations pour l'entreprise	Business Week, 01	22 juin 2006	Performance des SI
Convention CIGREF Syntec Informatique	Syntec informatique	10 juillet 2006	Relations Fournisseurs
Matinée Développement Durable : Informatique et développement durable : où en est-on ?	ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)	11 juillet 2006	Développement Durable
RFID Expo	REED	12-14 octobre 2005	RFID
Les Entretiens Télécoms des Arcs	Finaki	16-18 mars 2006	Télécom
Economie Telecom 2006	Les Echos Conférences	13 juin 2006	Télécom

Conférences

Interventions

Quoi ?	Avec qui ?	Quand ?	Thème
European IT Forum	IDC	26-27 septembre 2005	Tendances IT
Services Informatiques	Les Echos Conférences	6 octobre 2005	Services IT
Forum Intégration	REED	23-24 novembre 2005	Urbanisation, Architecture d'entreprise
EuroCIO	Finaki	30 novembre -1er décembre 2005	Système d'Information, Réseau Européen de DSI
Colloque « Terminologie et sciences de l'information	Société Française de Terminologie	2 décembre 2005	Terminologie
Conférence Mobilité	IDG CIO	janvier 2006	Mobilité
Colloque Intelligence Economique	ATELIS	janvier 2005	Intelligence Economique
Conférence Sécurité	IDG CIO	mars 2006	Sécurité
IT Symposium	AFAI	24 mai 2006	Gouvernance des SI
11e Colloque de l'Association Information et Management	Association Information et Management (AIM)	8 juin 2006	ERP

Publications

Partenariats

Quoi ?	Avec qui ?	Quand ?	Thème
Assises de la Sécurité - Vers un benchmarking de la sécurité	DG Consultant	octobre 2005	Sécurité
Trois livrables sur le plan de compte informatique, le modèle IGSI de benchmarking, la place de l'IT governance dans la corporate governance	AFAI au sein de l'IGSI	18 mai 2006	Gouvernance des SI
Tribunes pour le magazine	Mag Securs	2005-2006	Sécurité, Intelligence Economique
Tribunes pour le magazine CSO	IDG	2005-2006	Sécurité

Publications

▪ Partenariats

Quoi ?	Avec qui ?	Quand ?	Thème
Tribunes pour le magazine CIO	IDG	2005-2006	Systemes d'Information
Livre blanc sur le travail collaboratif et l'efficacité collective	ICCE, Microsoft	2005-2006	Efficacité Collective
Livre blanc sur l'archivage électronique à l'usage des dirigeants	Fedisa	2005-2006	Archivage
Guide de recensement des outils de collecte, de traitement et de visualisation de l'information	SGDN - DCSSI	2005-2006	Intelligence Economique
Rapport Déontologie des usages des SI	CEA CED	2005-2006	Déontologie
Ouvrage sur l'intelligence économique	IHEDN	2005-2006	Intelligence Economique
Ouvrage sur l'intelligence économique	INHES	2005-2006	Intelligence Economique
Mémentos de pilotage	Syntec Informatique	2005-2006	Relations Fournisseurs
Guide à l'usage des DG : comment valoriser et exploiter l'information non structurée pour créer de la valeur pour l'entreprise ?	APIL (Association des Professionnels des Industries de la Langue)	septembre 2006	Intelligence Economique

Actions diverses

▪ Auditions

Quoi ?	Avec qui ?	Quand ?	Thème
Audition du CIGREF sur la sécurité	Assemblée Nationale	25 octobre 2005	Sécurité
Audition du CIGREF sur la pandémie aviaire	MINEFI	4 avril 2006	Pandémie aviaire

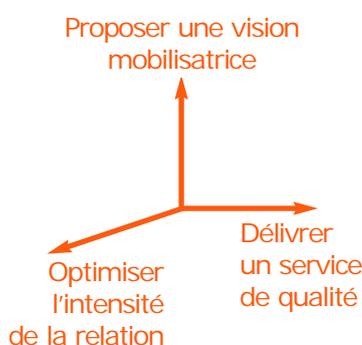
Actions diverses

▪ Partenariats

Quoi ?	Avec qui ?	Quand ?	Thème
Sommet Mondial de la Société de l'Information	ONU	16-18 nov. 2005	Gouvernance d'Internet
Formation	Grenoble Ecole de management	2005-2006	Management des Systèmes d'Information
Formation MSI	Dauphine	janvier à avril 2006	Management des Systèmes d'Information
MINE	MIT, Ecole Polytechnique de Montréal	2005-2006	Innovation et croissance des entreprises
Comité d'orientation stratégique (COS)	AFNOR	2005-2006	Normalisation
Trophées Entreprises et Société de l'Information	IDG	6 avril 2006	DSI et métiers
Prix CIGREF	Association Information et Management (AIM)	8 juin 2006	Recherche (meilleur article de l'année de la revue Systèmes d'Information et Management)
Comité Economie Numérique	MEDEF	2005-2006	Valeur du SI et capital immatériel
Les mardis du Club Urba EA	Club Urba Enterprise Architecture	2005-2006	Architecture d'entreprise et urbanisation du système d'information



Jean-François PEPIN
Délégué Général



- *Manager une association...*
- *Un métier à part entière !*

LE MOT DU DELEGUE GENERAL

De toutes les formes d'organisations, l'association est probablement celle dont le pilotage est le plus original. L'aspect le plus complexe réside sans nul doute dans la maîtrise de la relation entre dirigeants « bénévoles » et permanents « salariés ».

Penser un mode de management spécifique

La performance d'une association est fortement réduite si les fonctions assurées par les différents acteurs ne sont pas coordonnées autour d'un projet commun. Seule une « vision partagée » :

- procure à l'organisation une identité forte, qui marque son action collective et qui la distingue de toute autre,
- implique de la part de ses membres un accord sur la représentation des buts à atteindre,
- constitue une communauté d'intérêts sur laquelle pourra se fonder une réelle démarche stratégique.

Mettre en œuvre une Gouvernance adéquate

Au sein de l'association CIGREF, la gouvernance est une réalité vécue et partagée au quotidien par toutes les parties prenantes : membres, administrateurs et équipe permanente autour d'un principe simple : *Fuir la confusion des rôles et privilégier la complémentarité des fonctions.*

L'équipe des permanents est pilotée par le Délégué général, qui, avec le Président, constitue un binôme managérial, véritable « cœur opérationnel » du dispositif de Gouvernance du CIGREF. Sous l'autorité du Président, la mission du DG consiste à créer les conditions d'une bonne adéquation entre la finalité et les moyens de l'organisation.

Promouvoir une « démarche compétence »

L'année 2005/2006 restera marquée par un important travail de toute l'équipe autour du projet « Démarche compétence ». Ce dernier a permis de mieux définir les processus métiers, de cadrer et décrire les activités clefs, d'inventorier les expériences, connaissances, attitudes et comportements, d'identifier les talents et facteurs clefs de succès. Le but de cette démarche était d'associer l'équipe des permanents à la définition des objectifs de performance. Des objectifs utiles à tout chargé de mission pour accompagner le déploiement des orientations traduites par les administrateurs dans le plan stratégique CIGREF 2010.

L'EQUIPE DES PERMANENTS DU CIGREF

Ludovic ETIENNE
Chargé de Mission



Frédéric LAU
Chargé de Mission



Renaud PHELIZON
Chargé de Mission



Stéphane ROUHIER
Chargé de Mission

Sophie BOUTEILLER
Assistante d'études



Marie-Pierre LACROIX
Responsable information



Hanene JOMAA
Chargée de programme



Valentin BRICOUNE
Chargé de programme



Rouba TAHA
Chargée de programme

Stagiaires



De gauche à droite :

- **Steve Gordon** : Mastère 2 SI de l'entreprise étendue : audit et conseil
- **Yann Latil** : Mastère HEC MINES Management des SI
- **Annick Kong** : Mastère 2 MIE spécialité PIC-KM
- **Marc Espitallier** : Mastère HEC MINES Management des SI

Josette WATRINEL
Secrétaire de Direction Comptabilité



Josette LEMAN
Assistante de Direction



Jean-François PEPIN *Délégué Général*