

CiGREF

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2 0 0 4

"PROMOUVOIR L'USAGE DES SYSTÈMES D'INFORMATION
COMME FACTEUR DE CRÉATION DE VALEUR POUR L'ENTREPRISE"

Sommaire



<u>Le mot du président</u>	<u>2</u>
<u>Fiche d'identité</u>	<u>4</u>
<u>Les entreprises membres en 2003-2004</u>	<u>6</u>
<u>Des valeurs toujours d'actualité</u>	<u>8</u>
<u>La recherche au Cigref</u>	<u>10</u>
<u>Charte Cigref - Syntec Informatique</u>	<u>11</u>
<u>Les comités de pilotage</u>	<u>12</u>
• DSI, stratégie et métiers de l'entreprise	
• Management de la DSI et de ses métiers	
• Urbanisme, architectures et technologies	
• Relations avec les fournisseurs et les autorités régulatrices	
• Entreprise et société de l'information	
<u>Le cercle des DSI</u>	<u>22</u>
<u>Partenariats</u>	<u>24</u>
• Pour une meilleure gouvernance	
• International	
• Formation et sensibilisation	
• Actions avec l'Afai	
<u>Communication</u>	<u>28</u>
<u>Collaborations et interventions</u>	<u>30</u>
<u>L'équipe des permanents</u>	<u>33</u>

Le mot du président

L'année informatique 2004 s'inscrit sans éclat dans la continuité des deux années précédentes : un climat économique incertain sans reprise franche, une situation financière qui demeure fragile pour la plupart des acteurs du marché, la poursuite de la rationalisation des budgets et des structures des entreprises utilisatrices. Les DSI demeurent confrontés à un climat de doute sur la nature et l'ampleur des investissements en systèmes d'information et sont incités à renforcer la maîtrise de leurs dépenses.

Pour le Cigref, le prolongement de cette situation incertaine n'est pas une surprise. Elle justifie pleinement nos réflexions et notre engagement de travailler sans relâche sur les bases même du métier de DSI : la création de valeur et l'efficacité opérationnelle. Loin des effets de mode qui ont si longtemps pesé à l'excès sur les choix informatiques, nous sommes confrontés à une nouvelle donne qui devrait être durable. En effet, si de façon inexorable l'informatique et les télécommunications continuent leur progression dans le monde, l'engouement pour cette formidable vague d'innovations techniques s'érousse car le fait informatique se banalise dans ses composants techniques visibles. L'informatique est omniprésente dans notre société et ne représente plus en soi un enjeu critique.

Ainsi s'opère un transfert progressif de la réflexion de l'innovation technologique vers la transformation des usages. L'informatique trouve une place normale au sein des métiers de l'entreprise qui impose un recentrage des équipes des DSI tant vers les contenus et les processus de transformation de leurs entreprises que vers le déploiement des meilleures pratiques de gestion. Le Cigref se doit d'appuyer cette transformation en donnant aux DSI et aux comités de direction tous les atouts pour la comprendre et la maîtriser. C'est la raison d'être de notre second livre blanc*, publié avec McKinsey & Company.

La valorisation des usages des technologies de l'information et de la communication devient pour le DSI la priorité stratégique. Le Cigref s'est engagé dans un programme de recherche qui vise à instrumenter la réflexion et l'action dans ce domaine, encore mal maîtrisé.

Le Cigref s'engage aussi totalement dans la recherche d'une plus grande efficacité opérationnelle tant en puisant dans l'expertise propre des DSI qu'en s'appuyant sur des partenariats solides. C'est le sens de la création avec l'Afai de l'Institut de la gouvernance des systèmes d'information,

*Dynamique des relations autour des systèmes d'information dans les équipes de direction des grandes entreprises françaises, Cigref-McKinsey & Company, septembre 2004.

“ *Le traitement de l'information et de la connaissance joue un rôle majeur dans la compétition économique.* ”

“ *La valorisation de l'usage des technologies est une priorité stratégique.* ”



qui vise à ancrer durablement les grands référentiels dans les pratiques des entreprises françaises. C'est également dans le souci de rendre plus robustes les opérations et les projets informatiques que le Syntec Informatique et le Cigref déploient ensemble leur charte de bonnes pratiques.

Le Cigref continue sa mission de réflexion et d'action au cœur de la construction de la société de l'information. En relation constante avec les pouvoirs publics, le Cigref est écouté pour ses avis en matière d'intelligence économique et de sécurité. Il a œuvré à la préparation du Sommet mondial de la société de l'information à Genève. Enfin le Cigref continue à préparer les DSI à mieux remplir leurs missions en s'impliquant avec conviction dans la formation et le partenariat avec les institutions éducatives. La parution de l'ouvrage "Challenges pour les DSI" conçu en partenariat avec HEC-Mines en est un exemple fort.

Nous sommes convaincus que, au-delà des turbulences et des interrogations, le traitement de l'information et de la connaissance va continuer à jouer un rôle majeur dans la compétition économique comme dans le développement de la société. Les DSI sont et demeureront au premier rang pour transformer les promesses en réalité grâce à leur professionnalisme. C'est le sens de la mission du Cigref et de son engagement auprès de ses entreprises membres et de la communauté informatique, française et européenne.

Jean-Pierre Corniou
Président du Cigref

Conseil d'administration 2003-2004

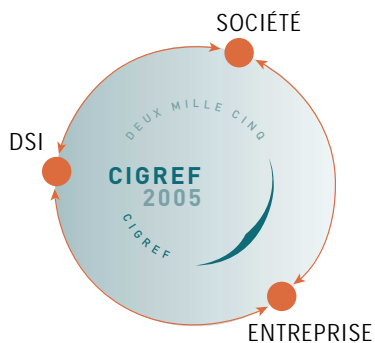
Renault - Jean-Pierre Corniou, président	Cnam-TS - Maryvonne Cronier
Bolloré - Francis Aaron, vice-président	Danone - Jean-Marc Lagoutte
Essilor - Didier Lambert, vice-président	Framatome - Michel Fondeviole
La Poste - Marie-Noëlle Gibon, vice-présidente	Groupe des Mousquetaires - Georges Épinette
Accor - Gilles Bonnin	L'Oréal - Patrick Dupin
Axa - Pascal Buffard	Manpower - Bertrand Amilhat, trésorier
Club Méditerranée - Christian Pilaud	Société Générale - René Querret
	Unedic - Daniel Urbani

Fiche d'identité

“ *Promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur pour l'entreprise.* ”

“ *Le plan stratégique "Cigref 2005" renouvelle notre ambition de servir au mieux cette finalité.* ”

Jean-François Pépin
Cigref



Une finalité ambitieuse

Cette finalité, déjà affirmée par les administrateurs et approuvée par les membres en 1997, est plus que jamais la nôtre, en effet :

- les usages des systèmes d'information sont les vrais créateurs de valeur, à condition qu'ils soient basés sur la maîtrise des techniques et la recherche de la plus grande efficacité opérationnelle ;
- les utilisateurs des technologies de l'information et de la communication sont des acteurs à part entière de ce secteur ;
- la création de valeur est l'objectif de tout directeur des systèmes d'information.

Un plan stratégique

"Cigref 2005" se situe à la fois dans le changement et dans la continuité de la stratégie à moyen et à long terme du Cigref, telle qu'elle est exprimée dans la charte et à travers les actions mises en œuvre.

"Cigref 2005" renouvelle notre ambition de promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et de percées stratégiques pour les entreprises. À cette fin, nous visons à renforcer le leadership de l'association par une démarche offensive et à améliorer nos performances en inscrivant le Cigref dans une dynamique d'innovation.

"Cigref 2005", c'est innover pour être au plus près des besoins et des attentes de nos membres et leur apporter toujours plus de valeur ajoutée.

Représentativité

- 118 très grandes entreprises
- 90 % des entreprises du CAC 40 (hors fournisseurs)
- 120 000 professionnels de l'informatique et des télécommunications
- plus de 22 milliards d'euros de budget informatique et télécommunications
- le tiers du budget informatique et télécommunications de l'ensemble des entreprises françaises

Crédibilité

- Indépendance de parole
- 34 ans d'existence - Création en 1970
- Association loi 1901
- Porte-parole des grandes entreprises utilisatrices de technologies de l'information et de la communication

Multisectoriel

- Industrie, services, assurance, banque, services sociaux et santé, distribution, transport, énergie, recherche

Dynamisme

- Six nouveaux membres en 2003-2004 : Valeo, Stef-TFE, Pernod Ricard, Neuf Telecom, Henkel, DCN

Ouverture européenne

- Adhésion au Cigref ouverte aux grandes entreprises européennes
- Fondateur d'EuroCIO, événement annuel réservé aux DSI des grands groupes européens

Dialogue et Partenariats

- Pouvoirs publics, agences publiques, autorités de régulation, Commission européenne
- Grandes écoles, universités, centres de recherche, chercheurs, enseignants
- Éditeurs, constructeurs, cabinets de conseil, SSII
- Organismes de salons, de séminaires, médias
- Organismes et syndicats professionnels
- Organisations représentant les DSI dans les autres pays

Le Cigref a adopté en mai 2003 de nouveaux statuts en assemblée générale extraordinaire. L'association a pour mission de promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur pour l'entreprise. Elle a pour objet de :

1. Rassembler les grandes entreprises utilisatrices de systèmes d'information.

2. Accompagner et valoriser les responsables de systèmes d'information dans l'exercice de leur métier.

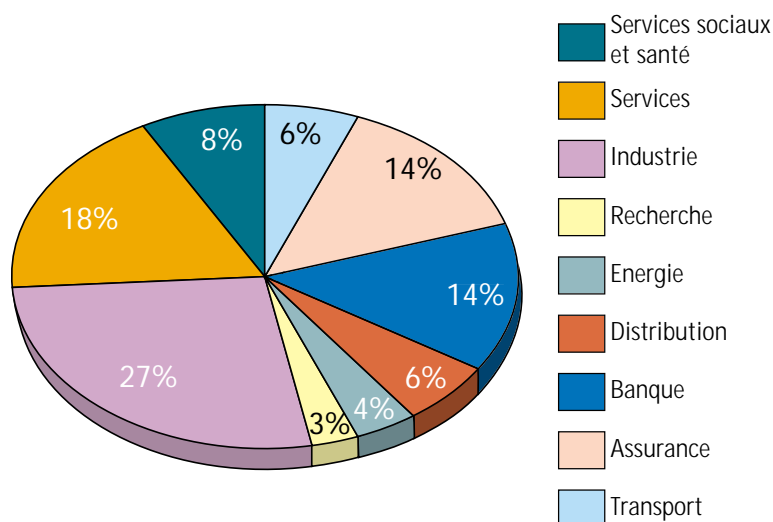
3. Développer une vision à long terme de l'impact des systèmes et technologies de l'information sur l'entreprise, l'économie et la société.



Les entreprises membres en 2003-2004

Le Cigref rassemble les plus grandes entreprises françaises et européennes. Chaque entreprise est représentée au sein de l'association par le directeur des systèmes d'information. Ce dernier exerce le droit de vote de l'entreprise lors des assemblées générales. Les collaborateurs de l'entreprise - parce qu'ils sont acteurs du système d'information - peuvent participer aux travaux de l'association.

Répartition des membres du Cigref par secteur d'activité



- | | |
|--------------------------------|---------------------|
| Accor | Gilles Bonnin |
| Adaé | Jacques Sauret |
| Aéroports de Paris | Jean Verdier |
| AG2R | Patrick Monteil |
| AGF | Paul-Camille Bentz |
| Agirc Arrco | Daniel Lefebvre |
| Air France | Édouard Odier |
| Air Liquide | Etienne Hubert |
| Alcatel | Maurice Meyer |
| Alstom | Jean-Pierre Dehez |
| Altadis | Stéphane Bout |
| Amadeus | Jean-Paul Hamon |
| ANPE | Michel Lesueur |
| AP-HM | Rodolphe Bourret |
| AP-HP | Bertrand Perrin |
| Arcelor | Éric Isabey |
| Auchan | Philippe Van Haecke |
| Autoroutes du Sud de la France | Jean-Alain Galibert |
| Aventis | Jean Allais |
| Aviva | Philippe Gibert |
| Axa | Pascal Buffard |
| Azur GMF | Laurent Tollié |
| Banque de France | Alain Nicolle |
| BDPME | Xavier de Broca |
| BNP Paribas | Hervé Gouézel |
| Bolloré | Francis Aaron |
| Bouygues | Alain Pouyat |
| BP | Yves Thouvenin |
| Canam | Olivier Saillenfest |
| Carrefour | Paul Pochon |
| CCF | Jalil Berrada |
| CCMSA | Gérard Chevrot |
| CEA | Philippe Pallier |
| Cegetel | Jean-Pierre Duthoit |
| C ^o de Saint-Gobain | Frédéric Verger |
| Club Méditerranée | Christian Pilaud |

Statuts du Cigref, extrait de l'article 5 :
 "... Les membres actifs sont des personnes morales de droit privé ou public,
 utilisatrices de systèmes d'information..."

Cnaf	Alain Folliet	La Poste	Marie-Noëlle Gibon
Cnam-TS	Maryvonne Cronier	L'Oréal	Patrick Dupin
Cnav-TS	Alain Poussereau	LVMH	Patrick Giraudeau
CNCE	Serge Bouchy	Maaf (Covea)	Jean-Pierre Giquel
Cnes	Frédérique Chabanne	Macif	François Rougier
CNP	Jean-Pierre Walbaum	Manpower	Bertrand Amilhat
CNRS	Christian Michau	MFP	J.-Pierre Demontfaucon
Cofinoga	Alexandre Boulgakoff	MGEN	Roger Hernandez
Cogema	Christian Richard	MMA (Covea)	Patrick Grosjean
Crédit Agricole	Alain Brodelle	Michelin	Victor Koelsch
Crédit Lyonnais	Aline Bec	Natexis Banques Populaires	Luc Jarny
Crédit Mutuel - CIC	Frantz Rublé	Nestlé	Philippe Vossen
Danone	Jean-Marc Lagoutte	Neuf Telecom	François-Philippe Pic
Dassault Aviation	Jean Sass	OCP	Philippe Cailly
Dexia Crédit Local	Daniel Ivanier	Péchiney	Bruno Laquet
Direction des constructions navales	François-Xavier Tual	Pernod Ricard	Jean Chavinier
EADS	Michel Thoraval	Pinault Printemps Redoute	Fabien Sfez
EDF	Renaud de Barbuat	PMU	Olivier Herrmann
Elior	Emmanuel Robin	PSA Peugeot Citroën	Daniel Zamparini
Essilor	Didier Lambert	Radio France	Philippe Rouaud
Euro Disney	Bruno Brocheton	RATP	Janick Taillandier
Euronext	Tarak Achiche	Renault	Jean-Pierre Corniou
FNCA	Alain Bellaiche	Réunica	J.-Christophe Combey
Framatome ANP (Areva)	Michel Fondeviolle	Rhodia	Xavier Rambaud
France Télécom	Jean-Philippe Vanot	Sanofi Synthélabo	Bruno Ménard
Gan Groupama	Jacques Guyot	Schneider	Steve Little
Gaz de France	Danièle Audap	Scor	Régis Delayat
Générale des Eaux	Marc Renaud	SMABTP	Jean-Claude Lebois
Generali	Dominique Laurencin	SNCF	Michel Baudy
Geodis	Gilles Roux	Snecma	Jérôme Trollet
Giat Industries	Patrick Lier	Société Générale	René Querret
Groupe Caisse des Dépôts	Jean-Jacques Delaporte	Sodexo	Marie-Thérèse Delaunay
Groupement des Mousquetaires	Georges Épinette	Spie	Pascal Mounier
G-SIT	Sylvain Omnes	Stef-TFE	Léon de Sahb
Henkel	Stanislas Bressange	Suez	Jean-Michel Binard
Hospices civils de Lyon	Yves Servant	Technip	Maurice Tayeh
Ina	Jean-Marie Leroy	Thales	Patrick Anglard
Inria	Renaud Cornu-Emieux	Total	Philippe Chalou
JC Decaux	Bertrand Kientz	3 Suisses	Gérard Fontaine
Lactalis	Gérard Bardet	Unedic	Daniel Urbani
Lafarge	Dominique Malige	Valeo	François Blanc
La Française des Jeux	Pierre Caron	Vinci	Philippe Bavay
Lagardère	Bernard Duverneuil	Yves Rocher	Alain Hodara

Des valeurs toujours d'actualité

“Indépendance, loyauté, partage, convivialité, exigence de qualité, imagination, réalisme, plaisir.” Cigref 2005 continue de défendre ces valeurs auxquelles les membres du Cigref sont très attachés.

Notre indépendance d'opinion et d'expression donne tout son poids à la voix de notre association. Reconnue et saluée par les acteurs du secteur, l'indépendance du Cigref reste une de nos valeurs maîtresses. Le choix de préserver une indépendance de moyens, en finançant les activités principales du Cigref entièrement et uniquement par les cotisations de ses membres crédibilise notre position. Cela n'empêche pas de concevoir des partenariats constructifs et non ambigus avec d'autres acteurs du secteur. Dans un système où chacun devient de plus en plus dépendant des choix et des actions des autres, le Cigref est en mesure de vivre en bonne intelligence cette interdépendance croissante.

Partage des idées

Le partage des idées, des pratiques et des expériences est un des fondements de notre association. Cigref 2005 met tout en œuvre pour que cette tradition se perpétue dans une atmosphère conviviale. Le partage est en effet notre “marque de fabrique” et représente un facteur clé de succès des activités et des publications de l'association. L'exigence de qualité est aujourd'hui un pré-requis pour tout professionnel du système d'information. Cigref 2005 fait sienne cette exigence. Développer, maintenir, gérer un système d'information est un métier que la plupart des professionnels considèrent, malgré ses contraintes, comme exaltant et source de plaisir. Cigref 2005 souhaite que cet aspect ne soit pas oublié.

Implication des membres

Pour assurer la mise en œuvre de Cigref 2005 par et pour ses membres, le Cigref a constitué cinq comités de pilotage. Chaque comité de pilotage a en charge un domaine d'activité stratégique. Placés sous la responsabilité directe des administrateurs du Cigref, élus par leurs pairs, ces comités de pilotage regroupent tous les DSI intéressés par les domaines d'activité stratégique suivants :

“ *Les comités de pilotage font le lien entre stratégie et activités.* ”

LES 3 MÉTIERS DU CIGREF :

- L'appartenance

Le Cigref est, en Europe, la seule structure fonctionnant sous le principe associatif à but non lucratif.

- L'influence

Le Cigref entend jouer pleinement son rôle de représentant des entreprises utilisatrices face aux fournisseurs, auprès des pouvoirs publics et des institutions.

- L'intelligence

Le Cigref marie le partage d'expérience et la recherche.



- DSI, stratégie et métiers de l'entreprise
- Management de la DSI et de ses métiers
- Urbanisme, architectures et technologies
- Relations avec les fournisseurs et les autorités régulatrices
- Entreprise et société de l'information



*Mieux comprendre
les phénomènes
pour mieux les maîtriser.*



Le comité de pilotage est le lien entre la stratégie et les activités. Il assure la liaison et la cohérence entre les missions de Cigref 2005 et le domaine d'activité stratégique. Il permet de définir les thèmes prioritaires et les questions à traiter. Cette implication plus forte de nos membres et de leurs représentants est la meilleure garantie d'un Cigref utile et efficace.

Trois pôles stratégiques

- 1 Le Pôle Entreprises reprend les actions les plus connues du Cigref actuel. Il est au service de tous les collaborateurs concernés par les évolutions et le fonctionnement du système d'information des entreprises membres. Ce sont en effet ces collaborateurs dans leur ensemble qui sont partie prenante de la maîtrise technique et de l'efficacité opérationnelle indispensables aux utilisateurs finaux. Ils sont les porteurs des expériences et des connaissances échangées au Cigref.
- 2 Le Pôle DSI se place au service des directeurs des systèmes d'information des entreprises membres, pour les accompagner dans la résolution de leurs

problèmes et dans l'évolution de leur carrière professionnelle. Pour la décision stratégique, le DSI est en première ligne pour défendre la performance du système d'information. Il est le dernier rempart face au discours marketing grandiloquent de certains fournisseurs.

- 3 Le Pôle Société se veut porteur de réflexions et d'actions qui permettent au Cigref d'accomplir au mieux ses missions auprès des entreprises et des DSI. Il traduit la volonté de Cigref 2005 de s'inscrire dans une compréhension globale de la dynamique des technologies de l'information et de la communication. En effet, il est impossible d'anticiper, de penser et de planifier l'évolution d'un système d'information et de son rôle sans intégrer les attentes, les obligations et les changements du corps social. Très directement par la législation et la réglementation, à long terme par les politiques d'éducation et de recherche, indirectement par les comportements, les idées dominantes et les aspirations, la société s'est immiscée dans le système d'information de l'entreprise. Il faut mieux comprendre le phénomène pour mieux le maîtriser.

La recherche au Cigref

La contribution des systèmes d'information à la valeur de l'entreprise pose des problèmes irréductibles si elle n'est considérée qu'en termes statistiques. La conviction du Cigref est que la création de valeur provient de l'usage des technologies plutôt que des technologies elles-mêmes. Pour confirmer cette hypothèse, le Cigref lance un programme de recherche décliné en trois thèmes.

RENÉ QUERRET



“ *La création de valeur ne provient pas des technologies mais d'abord de leur usage. C'est là une conviction fondamentale du Cigref.* ”

*René Querret
Société Générale*

Le programme de recherche du Cigref place les notions d'usage, d'innovation et de création de valeur au cœur de la réflexion.

MUSTIC Métiers et usages des technologies de l'information et de la communication

Comment améliorer la cohérence entre les usages conçus et les usages effectifs des systèmes d'information dans l'entreprise ? La maîtrise des technologies est aujourd'hui acquise mais leur appropriation par le système social de l'entreprise pose de multiples problèmes (abandon des projets, accompagnement du changement, etc.). Pour comprendre les mécanismes de l'usage en contexte professionnel, Mustic propose :

- d'analyser la dynamique de l'usage ;
- de mettre en évidence ses mécanismes ;
- d'identifier lesquels sont susceptibles de participer à une meilleure adéquation entre le projet d'usage et sa réalisation.

VALUSTIC Valorisation de l'usage des technologies de l'information et de la communication

Dans quelle mesure l'usage des systèmes d'information peut-il contribuer à la création de valeur

pour l'entreprise ? Très souvent, le système d'information est perçu comme un centre de coûts sans que l'on puisse pour autant justifier sa contribution de manière précise dans la valeur de l'entreprise. Un des facteurs conditionnant l'ampleur de cette contribution est l'usage des systèmes d'information. Valustic se propose d'identifier :

- la nature et l'ampleur de la relation entre l'usage du système d'information et la valeur de l'entreprise ;
- les conséquences en termes de pilotage du système d'information.

MISTIC Management de l'innovation, systèmes d'information et TIC

Quel est le rôle du système d'information dans les stratégies d'innovation ? L'objectif de Mistic est d'analyser le management stratégique et organisationnel du système d'information et de favoriser l'innovation dans l'entreprise. Pour cela, il étudie :

- le système d'information comme l'un des vecteurs des stratégies d'innovation ;
- les différentes dimensions de l'innovation, notamment l'interface management processus-produit.

Mistic s'appuie sur un programme de recherche international, Mine, dont le Cigref est partenaire (voir page 21).

Charte Cigref - Syntec Informatique

Le 31 mars 2004, le Cigref et le Syntec Informatique ont publié quatre guides pour favoriser la réussite des projets informatiques. Résultat d'un an de travaux communs aux deux organisations, ces guides de "bonnes pratiques" font suite à la signature, en février 2003, d'une charte commune de déontologie.

Après un an de travaux, le Cigref et le Syntec Informatique, la Chambre professionnelle des SSII et des éditeurs de logiciels, ont publié quatre guides de "bonnes pratiques". Ils adaptent et déclinent les 10 orientations déontologiques de la charte (voir rapport d'activité 2003) aux quatre métiers fondamentaux : conseil en organisation et systèmes d'information ; ingénierie et intégration de système ; progiciels ; infogérance et tierce maintenance applicative. Ces textes d'application de la charte explicitent la définition des activités et le périmètre des projets et déterminent les missions respectives des signataires. Pilotés conjointement par les DSI et les adhérents du Syntec Informatique, les groupes de travail se sont réunis à plus de trente reprises afin d'établir ces guides.

Exigence et expertise

Qualité, productivité et prévention des risques constituent les critères clés pour une maîtrise du cycle de la prestation et de la performance des réalisations. Ces facteurs s'appuient sur la mise en exergue, dès le cahier des charges, d'un tableau de

bord définissant les exigences concernant les processus et résultats et identifiant les freins et accélérateurs pour une meilleure perception des contraintes. Ils doivent être appréhendés et suivis conjointement par le client et le prestataire afin d'assurer une transparence dans leurs relations.

Confiance

Une collaboration fondée sur une confiance mutuelle et l'acceptation des préoccupations de l'autre partie constitue un facteur majeur de réussite. Le client et son fournisseur doivent entretenir des échanges, tout au long du projet, sur l'ensemble des problématiques et contraintes, les cultures d'entreprise, la perception de la qualité de la réalisation. Les démarches positives telles que le décloisonnement des équipes contribuent à une meilleure compréhension entre client et prestataire. S'adaptant à l'innovation spécifique aux métiers des technologies de l'information, les propositions préconisées par les experts du Cigref et du Syntec Informatique demeurent évolutives. Les textes d'application de la charte feront l'objet d'une actualisation régulière.



JEAN-PIERRE CORNIOU

“ *Nos deux organisations rendent opérationnelle la charte Cigref - Syntec Informatique, pour une plus grande efficacité de nos relations et, in fine, de nos entreprises.* ”

*Jean-Pierre Corniou
Renault*

DSI, stratégie et métiers de l'entreprise

Comment montrer la contribution des systèmes d'information à la stratégie globale de l'entreprise et de ses métiers ? Après avoir mis en lumière certaines problématiques et démarches, le Cigref a porté volontairement son attention sur les mises en œuvre opérationnelles des démarches étudiées depuis trois ans.

Administrateurs délégués : Georges Epinette et Marie-Noëlle Gibon
 Permanents : Renaud Phelizon et Stéphane Rouhier

Le Cigref a lancé des travaux sur la gouvernance dès 2001. Après la suspicion, c'est désormais l'omniprésence qui menace cette notion.

La gouvernance en actions

Si la gouvernance est cruciale, elle n'est pas tout et ne peut pas tout résoudre. Il importe de rendre concrètes les différentes facettes de la gouvernance car il n'est de gouvernance qu'en actions, comme le suggère le nom du symposium annuel organisé en coopération avec l'Afai et dont la seconde édition se tenait le 11 mai 2004 (voir page 27). À noter que de plus en plus de grandes entreprises créent des postes de responsables de la gouvernance des systèmes d'information, preuve d'un ancrage organisationnel profond.

Rôles et parties prenantes

Le Cigref a choisi de revisiter les notions de maîtrise d'œuvre et de maîtrise d'ouvrage, sources de confusions et de polémiques. Les travaux du Cigref ont mis en avant :

- la distinction entre la maîtrise d'ouvrage et les utilisateurs finals ;
- la distinction d'un rôle d'arbitre ;
- l'analyse des acteurs externes ;
- la différence entre "rôles" et "acteurs" ;
- les processus de coopération entre acteurs.

En pratique, le rapport du Cigref, "Parties prenantes du système d'information : un nouveau regard sur la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage", paru au second trimestre 2003 propose une approche en trois étapes : identifier les parties prenantes ; définir les rôles ; organiser les acteurs et les interfaces.

Le Cigref a exposé son approche et débattu avec le Club MOA, le Syntec Informatique et l'Afai lors d'une conférence, en octobre 2003 (voir page 27).

“ *Le capital immatériel représente une part considérable de l'actif des entreprises. Le DSI doit s'y intéresser tant ce concept démontre la création de valeur générée par les systèmes d'information.* ”

*Georges Epinette
 Groupement des Mousquetaires*



GEORGES EPINETTE



MARIE-NOËLLE GIBON

Externalisation des processus métiers

L'externalisation des processus métiers, plus connu sous l'acronyme BPO (*business process outsourcing*), a été l'un des mots à la mode cette année. À l'analyse, il ressort que peu de choses nouvelles sont réellement proposées. Ce type d'externalisation est déjà pratiqué depuis longtemps tant pour les processus fonctionnels qu'opérationnels. L'externalisation des processus métiers doit être abordée comme toute autre externalisation, sans idéologie ni excès dans un sens ou dans l'autre. À retenir cependant : le couplage entre l'externalisation des processus et le système d'information sera de plus en plus fort, plaçant le DSI au cœur du débat.

Analyse post projet

Parce que le cycle de vie d'un projet ne s'arrête pas à la livraison du système technique, il apparaît de plus en plus utile et normal de s'intéresser à la réussite du projet sous l'angle des objectifs métiers. C'est le rôle de l'analyse post projet. Elle se différencie d'un rapport de fin de projet qui évalue la bonne réalisation technique et budgétaire et le respect de la qualité et des délais.

L'analyse post projet fait partie de la panoplie de la gouvernance et de l'alignement stratégique. Les travaux du Cigref, synthétisés dans un rapport à

paraître fin 2004, mettent en lumière à la fois :

- les raisons de mettre en place l'analyse post projet ;
- les risques associés et les déviations possibles d'une démarche non maîtrisée ;
- les freins qui expliquent qu'encore beaucoup d'entreprises n'y ont pas recours et les solutions possibles pour lever ces freins.

La gestion de portefeuille de projets, suite logique, sera au calendrier de la fin de l'année 2004.

Immatériel

Capital intellectuel, ressources immatérielles, actifs intangibles... Les débats sur le potentiel de l'immatériel, tant pour sa valorisation que pour sa gestion, sont loin d'être clos. Ayant démarré en 2003, le Cigref a poursuivi ses investigations sur le sujet, notamment en suivant les toutes premières expérimentations dans les entreprises françaises et le développement des travaux internationaux. Et si une prise en compte généralisée et standardisée semble certaine, elle n'est pas envisagée avant quelques années. Pour les accompagner dans cette évolution importante, le Cigref mettra à disposition des DSI français un guide de présentation des notions et enjeux clés du capital immatériel pour le système d'information. Au-delà de la question de leur mesure, c'est la capacité à gérer au mieux ces actifs qui reste le vrai défi.

“ Dans les grandes entreprises, complexes par nature, la gouvernance est une des clés de la lisibilité et de la performance de nos organisations. ”

Marie-Noëlle Gibon
La Poste

Cigref 2005 veut placer l'alignement stratégique du système d'information au cœur des activités et des réflexions du Cigref.



Management de la DSI et de ses métiers

Compétences et processus sont les mots clefs des travaux de ce comité de pilotage. Plus que jamais soucieux d'une efficacité maîtrisée et durable des directions du système d'information, les DSI des grands groupes et leurs équipes échangent sur ces deux composantes.

Administrateurs délégués : Patrick Dupin et Jean-Marc Lagoutte
Permanents : Frédéric Lau et Renaud Phelizon

“ Face aux nouveaux défis, aux évolutions réglementaires, aux innovations techniques, les grandes entreprises doivent adapter les compétences et processus, tout en gardant une vision à long terme. ”

Patrick Dupin
L'Oréal

La gestion des compétences a été au cœur des débats en 2003-2004. Témoignages, retours d'expériences et présentations d'outils et de méthodes sur le sujet ont ponctué les différentes réunions du groupe "Stratégie RH".

Gestion des compétences

Le Cigref a pour projet de bâtir un référentiel des compétences des métiers de l'informatique, complément indispensable du référentiel des emplois-métiers. Cet objectif a nécessité l'adaptation du référentiel métier. Les fiches métiers ont été revues et la notion de niveau requis a été intégrée. Les savoir-faire ont été regroupés en familles de compétences. Toutes les compétences indiquées ont été revalidées une à une. Le groupe a ardemment travaillé à la modification du référentiel des métiers, traduisant la motivation de ce groupe de responsables des ressources humaines de la DSI.

Processus de la DSI

L'efficacité opérationnelle demeure une exigence revendiquée des DSI. Assurer la qualité, garantir le service, améliorer la productivité, maîtriser les risques sont les grands enjeux d'une démarche processus au sein de la DSI. Plusieurs grands référentiels, normes de fait ou standards officiels, font désormais parties de la boîte à outils : CMM, Itil, Cobit... pour ne citer que les plus connus. Comment les choisir, les combiner, gérer leur mise en place ? Peut-on encore s'en passer ? Autant de questions abordées dans les travaux du Cigref qui se poursuivront jusqu'en début 2005. Concernant Itil, une matinée a notamment été organisée avec une intervention de Rémi Berthou, président de l'ITSMF France.

Contrôle interne

La loi américaine Sarbanes-Oxley et la loi française de sécurité financière introduisent de nouvelles



PATRICK DUPIN



JEAN-MARC LAGOUTTE

exigences en matière d'informations financières, de gouvernance d'entreprise, de maîtrise des risques et de contrôle interne. Le système d'information se trouve au carrefour de tous ces sujets. À la fois garant de l'intégrité et de la fiabilité des informations de l'entreprise, il en est aussi l'outil de production et de contrôle.

Les DSI et les directeurs de l'audit et du contrôle internes sont amenés à travailler ensemble de manière plus profonde qu'auparavant. Or les nouvelles législations n'ont pas précisé la nature, les modalités précises et l'étendue des contrôles à mettre en œuvre. Le déficit d'information est flagrant. Aussi le Cigref s'est associé à l'Ifaci et l'Afai pour organiser une matinée sur le sujet (voir page 27). La grande question qui demeure est celle de la granularité du contrôle. Trop grande, elle serait inutile, mais trop fine elle pourrait conduire à une certaine paralysie des entreprises, les mettant même en difficulté dans un envi-

ronnement concurrentiel. Enfin, le coût global de la mise en conformité reste à évaluer. Le Cigref souhaite que l'ensemble des acteurs intervenant dans ce domaine se montre raisonnable et se garde d'un marketing de la peur excessif. Un espace dédié a été ouvert sur l'extranet du Cigref sur lequel les membres peuvent partager documentation et bonnes pratiques et échanger sur un forum spécifique.

Offshore

L'offshore, c'est-à-dire le fait d'avoir recours à des prestations à l'étranger, s'est imposé dans les débats sur l'évolution de la fonction informatique en France. Le Cigref mène des réflexions et une veille sur le sujet. Sans le minimiser, il semble que le phénomène n'ait pas, en France, une ampleur en rapport avec sa couverture médiatique. Il est important de remarquer que l'offshore n'est pas nécessairement synonyme d'externalisa-

tion. Nombre d'entreprises dont le marché s'internationalise accompagnent leur développement en installant des équipes informatiques à proximité des nouvelles implantations. À long terme, l'offshore pourrait conduire à des transformations profondes des DSI notamment concernant les compétences et les missions. Le Cigref estime que le débat n'est pas de se positionner pour ou contre le phénomène. Ancien dans la forme, l'offshore est l'objet de dynamiques complexes. Une évaluation globale du phénomène est délicate et il faut se garder de trancher trop vite. Le Cigref sera très attentif sur ce sujet.

“ Face à la profusion des standards, des normes, des outils et méthodes, le Cigref aide à décrypter, sans dogmatisme ni a priori. ”

Jean-Marc Lagoutte
Danone

Le développement de nouveaux usages est continu.
L'imbrication stratégique du système d'information et des métiers est de plus en plus forte.
Le DSI est l'interlocuteur des directions métiers.



Urbanisme, architectures et technologies

La réactivité est devenue ces derniers mois l'un des termes les plus utilisés par les dirigeants de grands groupes. Face à un environnement de plus en plus instable, complexe, l'entreprise, et en premier lieu son système d'information, doivent être réactifs. L'urbanisme reste donc une préoccupation majeure des DSI. Parallèlement, les entreprises doivent continuer d'exercer une veille active sur les technologies. Elles ont également à gérer des architectures à la complexité croissante, reflet de contraintes métiers elles-mêmes complexes et de relations interentreprises accrues et toujours plus denses.

Administrateurs délégués : Bertrand Amilhat et Pascal Buffard
 Permanents : Frédéric Lau et Stéphane Rouhier

“ *Ne pas négliger les fondamentaux techniques, assurer une veille sur l'ensemble des technologies font partie des missions de base d'une direction des systèmes d'information.* ”

Pascal Buffard
 Axa

En 2003-2004, le Cigref a poursuivi son partenariat avec le Club Urba-SI pour permettre un large partage d'expériences entre praticiens de l'urbanisation.

Urbanisation

Basée sur une réunion mensuelle, cette mise en commun a été très fructueuse. Les travaux ont permis d'aborder tous les aspects de l'urbanisation, non seulement techniques, mais aussi les évolutions concernant l'organisation et les compétences. Une leçon importante est le nécessaire pragmatisme à associer à ces démarches d'urbanisme qui doivent savoir s'adapter et même limiter leurs ambitions pour mieux être adoptées et, au final, fructueuses. Trop dogmatique, l'urbanisation peut en effet être stérile. Il ne faudrait pas, comme l'a souligné un intervenant lors d'une réunion, "voir l'urbanisation partout sauf dans les projets".

Sécurité

Comme l'an passé, ce comité de pilotage a proposé aux entreprises membres de nombreux sujets, à la carte. Ils ont été traités sous la forme de retours d'expérience, de groupes d'étude, de conférences ou de séminaires. La sécurité est une des thématiques qui réunit les membres de façon continue et régulière. Au cours de l'exercice ont été abordés de nombreux sujets, parmi lesquels des problématiques managériales et organisationnelles (gestion de menaces combinées, politique de sécurité, tableaux de bord, Iso 17799, formation et sensibilisation), des problématiques techniques (gestion des identités, supervision de la sécurité, plan de continuité,

“

La question de la mobilité et du sans-fil a marqué les travaux du Cigref depuis deux ans, avec aujourd'hui des exemples d'usages pertinents pour l'entreprise.

”

Bertrand Amilhat - Manpower



BERTRAND AMILHAT



PASCAL BUFFARD

services de confiance...) ainsi que les aspects juridiques de la sécurité.

Par ailleurs, le Cigref a organisé en juillet 2003 une réunion de sensibilisation à la question spécifique de la crue centennale de la Seine. Beaucoup de salles informatiques se trouvent en effet en zone inondable en cas de crue majeure et toutes les entreprises n'ont pas encore pris la mesure des impacts d'une telle crue et de la dépendance des acteurs les uns par rapport aux autres. Une version enrichie des actes de cette réunion devrait être publiée au début de l'exercice 2004-2005.

Télécommunications

Composante importante des systèmes d'information, les télécommunications demeurent une thématique forte de l'association à travers les années. Représentant les grandes entreprises dans les consultations de l'Autorité de régulation des télécommunications, le Cigref entretient des relations avec les grands opérateurs et équipementiers. Au cours de l'année ont été organisées des réunions

sur la question de la connaissance et de l'optimisation des coûts télécoms (benchmark, achats télécoms, externalisation), des usages et des projets autour de la mobilité en entreprise (interne et externe) et de la téléphonie avec voix sur IP. Deux rapports sur la mobilité, l'un portant sur les usages, l'autre sur les acteurs de l'offre et les modèles économiques, font l'objet d'une publication prévue pour le début du second semestre 2004.

Mardis du Cigref

Dans la palette de ses activités, le Cigref propose les "mardis du Cigref". Très réactive, cette formule permet d'aborder, à la carte, des sujets techniques qui sont ou vont être d'actualité pour les grands groupes ou sur lesquels il est intéressant de dresser un bilan ou d'apporter un nouvel éclairage. Ainsi, sur l'exercice passé, ont été abordés entre autres : l'urbanisation des systèmes d'information, l'externalisation des processus, les annuaires, la mobilité télécoms...

De nouveaux défis surgissent à mesure que se dessine une ère nouvelle pour les systèmes d'information.



Relations avec les fournisseurs et les autorités régulatrices

Contribuer à la mise en place de bonnes pratiques et à leur respect est l'une des missions clés du Cigref. Les entreprises doivent pouvoir développer leurs activités dans un environnement serein, y compris en ce qui concerne les technologies et systèmes d'information.

Administrateurs délégués : Francis Aaron et Didier Lambert
Permanents : Ludovic Etienne et Stéphane Rouhier

“ *Mieux connaître les acteurs, leurs modèles économiques et leurs logiques propres participe de la démarche d'intelligence économique et stratégique à laquelle le Cigref veut sensibiliser ses membres.* ”

*Didier Lambert
Essilor*

Le Cigref dialogue avec les pouvoirs publics français et européens et les autorités de régulation, qui ont la capacité de faire évoluer la réglementation, les normes ou d'introduire de nouvelles lois. Celles-ci pouvant avoir un impact direct ou indirect sur les systèmes d'information. Il entretient aussi des relations formelles ou informelles avec les principaux fournisseurs.

Concertation

Un an après la signature de la charte entre le Cigref et le Syntec Informatique, un travail assidu et conjoint des deux organisations a permis de rédiger un ensemble de guides de “bonnes pratiques” (voir page 11). De nouveaux travaux devraient voir le jour afin de décliner ces préconisations à l'ensemble des membres du Cigref et du Syntec Informatique.

Le *Memorandum of Understanding* signé en septembre 2003 avec

Microsoft marque une étape importante dans les relations du Cigref avec l'éditeur. C'est l'affirmation d'une volonté commune de travailler avec les grandes entreprises françaises et mieux appréhender leurs préoccupations. À ce titre, divers axes de travail ont été définis avec l'éditeur au cours de réunions régulières à Paris et à Redmond. Parmi les sujets en cours : justification et amélioration de la Software Assurance, satisfaction clients, *roadmap* technologique, mobilité et sécurité...

Les démarches entreprises avec IBM ont porté sur deux thèmes : la stratégie et l'architecture des logiciels et la satisfaction clients. Il a été décidé de lancer une enquête de satisfaction spécifique aux clients membres du Cigref, en complément de celle menée par IBM. Le rachat de HR Access par Fidelity a également été un sujet important pour les membres du Cigref. Plusieurs réunions ont permis d'échanger et de donner une meilleure vision aux utilisateurs de



FRANCIS AARON



DIDIER LAMBERT

HR Access sur l'avenir du produit et la pérennité des contrats.

L'Aufo (Association des utilisateurs français d'Oracle) et le Cigref ont constitué en janvier 2003 un groupe de travail commun pour réfléchir à la problématique de la tarification d'Oracle et des relations contractuelles avec l'éditeur. Neuf mois de travail et de multiples rencontres entre membres des deux associations ont permis de rédiger conjointement un document synthétisant les attentes des utilisateurs. Le document a été présenté à Jimmy Anidjar, PDG d'Oracle France, le 17 octobre 2003. Il a également fait l'objet d'une discussion avec Safra Catz, *Executive Vice-President* d'Oracle Corp. Oracle a exprimé son souhait que le Cigref et l'Aufo puissent travailler conjointement avec lui sur les thèmes identifiés, afin d'améliorer les relations et la vision qu'ont les entreprises de la tarification et des aspects contractuels. Meilleure commu-

nication, plus de transparence, l'année 2004 a déjà vu l'organisation de plusieurs groupes de travail.

Club Achats

Échanger et mettre en relation les DSI et acheteurs, tel est l'objectif du Club Achats. Parmi les thématiques abordées au cours de l'année 2003-2004, on peut citer : la forfaitisation des prestations intellectuelles, la démarche de forfaitisation, la mesure de la performance des achats, les engagements des fournisseurs, les achats spots unitaires *versus* les achats récurrents, la déontologie, la TMA avec les questions de forfaitaires et d'*offshore*, les modalités de rééquilibrage des relations entre clients et fournisseurs, les contrats cadres, l'*outsourcing* et le *sourcing*. À l'issue de ces réunions, un rapport a été publié.

Le Cigref a également été présent auprès de l'ART (Autorité de régulation des télécommunica-

tions). L'association a participé par le biais de son président au Comité consultatif de l'internet, ainsi qu'à la campagne gouvernementale de sensibilisation "Internet pour tous". Enfin, le Cigref a organisé, avec plusieurs partenaires - l'Isoc, le Medef et la CCIP - les troisièmes États généraux européens du nommage sur Internet qui ont contribué au débat sur la place des acteurs européens dans la gouvernance mondiale de l'internet et sur les grands enjeux du Sommet mondial de la société de l'information, qui s'achèvera à Tunis en 2005 (voir page 25).

“ Aborder des questions spécifiques aux achats informatiques est un moyen efficace d'éclairer le débat sur de nombreux sujets brûlants pour les systèmes d'information ”

Francis Aaron
Bolloré



La relation avec les fournisseurs est décrite comme "gagnant-gagnant" bien que les modèles d'affaires de l'entreprise et de son fournisseur sont considérés comme divergents.

Entreprise et société de l'information

Les performances durables des entreprises dans la société de l'information sont tributaires de phénomènes collectifs, positifs ou négatifs. Les technologies de l'information ne peuvent être pensées sans une réflexion sur la société dans son ensemble. À l'inverse, les entreprises étant l'un des acteurs de la société de l'information, elles ont une contribution propre, une vision à porter et des débats auxquels apporter leurs réflexions.

Administrateurs délégués : Michel Fondeviole et Christian Pilaud
 Permanents : Armel Guillet et Jean-François Pépin

La parution du rapport "Intelligence économique et stratégique : les systèmes d'information au cœur de la démarche" a positionné le Cigref comme l'un des nouveaux grands acteurs de l'intelligence économique. À ce titre, une délégation a été reçue par Alain Juillet, le haut responsable à l'intelligence économique auprès du Premier ministre.

Intelligence économique

Le Cigref a poursuivi les travaux en cours. Il a notamment continué sa collaboration avec Atelis, atelier d'intelligence économique, participé à la rédaction d'un manifeste sur l'intelligence économique avec le Medef Paris et contribué aux travaux du groupe "intelligence économique" de l'IHESI (Institut des hautes études de la sécurité intérieure). Par ailleurs, plusieurs DSI sont intervenus sur différents événements afin d'apporter leur expérience sur le sujet. La sensibilisation doit à présent laisser place aux actions concrètes. Le Cercle IES du Cigref vise à permettre aux DSI d'échanger sur les problématiques d'intelligence économique inhérentes au marché des technologies de l'information et ainsi identifier des actions possibles.

Enfin, le DSI doit appréhender les notions d'intelligence économique dans son management quotidien. À cet effet, une étude est en cours et devrait déboucher en 2005 sur la parution d'un guide méthodologique pour la mise en place d'une démarche d'intelligence économique et stratégique au sein de la direction des systèmes d'information.

Normes IFRS

Grand enjeu comptable et financier des années 2005-2007, destiné à renforcer la transparence des entreprises cotées, le passage aux normes

“ *Les choix politiques, les évolutions sociétales peuvent avoir des impacts sur le système d'information des entreprises. Le Cigref aide le DSI à anticiper et comprendre pour agir.* ”

*Christian Pilaud
 Club Méditerranée*



MICHEL FONDEVIOLE



CHRISTIAN PILAUD

comptables IFRS a fait l'objet d'un suivi attentif de la part du Cigref. Celui-ci a organisé plusieurs réunions consacrées à ce sujet, mis en place avec PIA Consulting un dispositif de veille et réalisé une enquête interne sur les impacts des normes IFRS sur le système d'information. Le binôme direction financière - direction des systèmes d'information fonctionne apparemment de manière satisfaisante. Les principales difficultés rencontrées à travers les actions du Cigref sont d'ordre normatif et concernent les ressources humaines. L'impact sur le système d'information est perceptible à plusieurs niveaux, notamment sur les outils de *reporting* et de consolidation. Le principal défi à relever dans les prochains mois sera le retraitement des données et la mise en place d'outils de communication financière adaptés par les directions financières et de la communication.

Innovation

Dans son objectif d'encourager la recherche, le Cigref est passé aux travaux pratiques en recrutant trois doctorants qui mèneront leurs travaux dans le cadre de l'association (voir page 10). L'un des trois programmes de recherche, *Mistic*, s'appuie lui-même sur un programme de recherche international, *Mine*. Dirigé par Roger Miller, professeur à l'École

polytechnique de Montréal, *Mine* est mené en collaboration avec le MIT (Massachusetts Institute of Technology) et le Larequoi, laboratoire de recherche en management de l'Université de Versailles Saint-Quentin. Le Cigref est partenaire de ce programme. Le programme *Mine* en France a pour thème : "Les leviers non technologiques de l'innovation : l'articulation entre TIC, innovation et création de valeur". Des recherches préliminaires auprès d'entreprises nord-américaines ont permis de définir des stratégies d'innovation. À partir de ces résultats, le Cigref et le Larequoi entreprennent des études de cas qui produiront les livrables suivants :

- un rapport global sur la problématique spécifique "TIC, innovation et création de valeur" et le rôle des DSI dans la dynamique d'innovation ;
- la description des processus d'innovation des entreprises étudiées, qui pourra être complété, à la demande de la firme, d'analyse et de préconisations plus approfondies (analyses comparatives par rapport à leurs concurrents, analyses comparatives par rapport à des entreprises utilisant les mêmes leviers d'innovation, diagnostic approfondi des processus d'innovation et de création de valeur de la firme...) ;
- La participation aux séminaires annuels du projet *Mine* organisés par l'École polytechnique de Montréal.

“ Par les moyens technologiques qu'ils développent dans les entreprises, les DSI introduisent celles-ci directement dans la société de l'information en faisant des acteurs à part entière. ”

Michel Fondeviole
Framatome

Le Cigref doit devenir un support de réflexion et d'adaptation face à un monde en mutation



Le cercle des DSI

Ce sont les entreprises qui sont membres du Cigref, et non des individus à titre personnel. Cela se traduit à travers les activités destinées à des publics et fonctions variés. Cependant, le directeur des systèmes d'information a un rôle clé sur tous les enjeux liés aux technologies de l'information. Dans cette logique, les entreprises membres du Cigref sont la plupart du temps représentées statutairement au sein du Cigref par leur DSI groupe, confiant à celui-ci une place centrale dans la vie et les orientations de l'association.

“ Rencontrer les grands fournisseurs de technologies, en dehors de toute logique marketing, permet d'exprimer collectivement nos attentes et de croiser nos visions. ”

Maryvonne Cronier
Cnam-TS

Le Cigref propose une large palette d'activités conçues pour le DSI. C'est le cas des petits déjeuners mensuels ou de rencontres exceptionnelles organisées à leur attention. Une boîte à outils est mise à la disposition des DSI, composée de résultats d'enquêtes et d'indicateurs confidentiels.

Implication

Les DSI participent à la vie associative à travers les rendez-vous statutaires (assemblée générale et conseils d'administration) et des déjeuners plus ou moins informels. Ils contribuent à fixer les orientations des travaux à travers leur implication dans les comités de pilotage (voir pages 12 à 21). Le Cigref propose régulièrement une rencontre avec les nouveaux DSI, pour les accueillir et leur donner une vision complète de l'activité de l'association.

Les événements DSI, qui regroupent les petits déjeuners mensuels et des rencontres exceptionnelles, sont l'occasion de réunir les DSI sur des problématiques importantes pour leurs entreprises. Autour de

l'intervention d'une personnalité se greffe un débat ouvert. Loin de toute publicité peut avoir lieu un échange très ouvert et sans complaisance. Souvent en avance sur l'actualité, les événements DSI permettent d'alerter sur les sujets qui seront sous les feux de l'actualité dans les mois à venir.

Cette année, sont intervenus :

- Craig Barrett, directeur général d'Intel Corp. et Christian Morales, directeur général commercial et marketing groupe EMEA, où C. Barrett a partagé avec les DSI du Cigref sa vision de l'évolution du marché et des technologies.
- Guy de Butet, chasseur de tête chez Heidrick & Struggles, et Pierre Forthomme, chasseur de tête chez Actpartners, pour commenter les résultats du livre blanc Cigref-McKinsey sur la relation DG-DSI.
- Art Cooke, président de SAS International, et Daniel Delorge, directeur général de SAS France, sur la Business Intelligence.
- Craig Conway, PDG, et Erick Bergquist, directeur informatique groupe de Peoplesoft Inc., Christophe Letellier, PDG de

Le conseil d'administration a retenu
5 lignes forces comme caractéristiques
de Cigref 2005 :

- optimiser le rôle des administrateurs,
 - aligner missions et activités,
 - renforcer la présence des DSI,
 - élargir la palette des activités,
- faire émerger une parole réellement collective.



MARYVONNE CRONIER

Peoplesoft France et Guy Dubois, vice-président exécutif, sur les évolutions stratégiques de la société et du marché.

- Faisal Hoque, fondateur du BTM Institute et PDG d'Enamics, sur la notion de "Business Technology Management".
- Christophe Legrenzi, PDG d'Acadys et Emmanuel Roy, président fondateur de l'Adae (Association des administrateurs d'entreprises) et directeur de Gouvernance & Structures, sur le thème : "Gouvernance et systèmes d'information : le regard des administrateurs d'entreprises".
- Bernard Liautaud, PDG de Business Objects, sur la stratégie de sa société et notamment l'acquisition de Crystal Decisions.
- Scott McNealy, PDG de Sun Microsystems, sur la réduction des coûts et de la complexité des systèmes d'information et sur la R&D dans son entreprise.
- Éric Monnoyer, directeur associé chez McKinsey, au sujet de l'étude Cigref-McKinsey en cours sur les relations entre DSI et directions métiers.

- Gervais Pellissier, directeur général de Bull, sur l'avenir de sa société.

- Jon Rubinstein, vice-président senior de l'ingénierie matérielle, et Pascal Cagni, vice-président et directeur général EMEA d'Apple sur la stratégie d'Apple vis-à-vis des grandes entreprises.
- Philippe Tassin, sur son expérience de DSI "intérimaire" intervenant dans des entreprises où l'informatique est en crise.
- Serge Tchuruk, PDG d'Alcatel, sur le rôle du DSI dans l'entreprise de demain, à travers son expérience à la tête d'Alcatel depuis 1995.
- Joe Tucci, directeur général d'EMC Corp., et Frédéric Dussart, PDG d'EMC France, pour exposer la stratégie d'EMC concernant l'*Information Lifecycle Management* et l'impact des accords stratégiques avec Legato et Documentum.

Accord historique

Jean-Pierre Corniou, président du Cigref, Christophe Aulnette, PDG de Microsoft France et Steve Ballmer, PDG de Microsoft

Corp., ont signé le 18 septembre 2003 un accord de coopération, en présence des DSI membres du Cigref. Il s'agissait d'une première mondiale dans la relation entre un grand fournisseur informatique et une organisation représentant les grandes entreprises utilisatrices des technologies de l'information. L'accord doit permettre d'une part au Cigref de donner de meilleures informations à ses membres sur des évolutions à moyen et long termes et d'autre part à Microsoft de mieux prendre en compte la spécificité et l'évolution des besoins de ses grands clients.



Pour une meilleure gouvernance

Proposer des sujets pertinents, défendre les intérêts des membres, contribuer au débat public fait partie des missions du Cigref. Pour y répondre, celui-ci met en place des partenariats à chaque fois que cela présente un intérêt identifié pour les entreprises membres.

Afai

Institut de la gouvernance

"La gouvernance, c'est ce que l'on fait, pas ce que l'on dit !" Le Cigref a choisi de faire sien cet adage. Si la gouvernance est aussi importante, c'est bien parce qu'elle se traduit dans les faits par la mise en œuvre de démarches opérationnelles. Leader sur le sujet depuis 2001, le Cigref a décidé de franchir un nouveau palier en fondant l'Institut de la gouvernance des systèmes d'information (IGSI), en partenariat avec l'Afai.

Lancé officiellement le 11 mai 2004 en clôture du second symposium sur la gouvernance du système d'information, l'IGSI est le résultat d'une mobilisation autour d'une ambition forte. Les fondateurs souhaitent contribuer à changer l'image de l'informatique, vue comme un domaine à part, ayant ses propres règles, fermé aux profanes et source d'incompréhension pour les décideurs. Parce que le système d'information doit être au service de l'entreprise et de ses missions, il se doit d'être compris de tous et donc transparent. Cela n'exclut en rien la reconnaissance de compétences et d'expertises spécifiques.

L'IGSI est l'un des tous premiers chapitres locaux de l'IT Governance Institute. Il est présidé par Jean-Pierre Corniou, président du Cigref. Les publications et événements réalisés par l'Institut sont présentés sur un site dédié : www.itgi-france.com.

McKinsey

Relations avec les métiers

En 2002, McKinsey & Company et le Cigref publiaient, sous la forme d'un livre blanc, les résultats d'une étude sur les relations entre les directions générales et les directions des systèmes d'information des grandes entreprises françaises. L'enquête a notamment permis de remettre en cause certaines idées reçues et de signaler les points clefs d'amélioration.

Forts de l'accueil enthousiaste de ces résultats, le Cigref et McKinsey se sont de nouveau associés pour identifier, dans le cadre d'une nouvelle étude, les bonnes pratiques dans la relation entre DSI et directions métiers. Trois administrateurs du Cigref ont piloté ces travaux. Cette nouvelle étude met en évidence une typologie des relations entre DSI et directeurs métiers. Progressive, elle permet à l'entreprise :

- de se positionner parmi les trois modèles relationnels identifiés ;
- d'identifier les clés permettant au DSI et au directeur métier de faire évoluer leur fonctionnement en un rapport de collaboration orienté vers la performance du système d'information au service du métier de l'entreprise.

Cette étude devrait faire l'objet d'une publication au cours du second semestre 2004.



Dans un contexte où les activités des entreprises s'accélèrent, Cigref 2005 innove pour être une association plus réactive, en mesure de correspondre aux nouveaux rythmes de ses membres.

International

Conscient que les enjeux se situent aussi au niveau international, le Cigref entretient des contacts et des actions hors du cadre hexagonal. Toutes les entreprises membres sont concernées par les évolutions réglementaires et normatives internationales. De plus, la plupart d'entre elles sont des multinationales.



GILLES BONNIN

États généraux européens du nommage sur internet

Les seconds États généraux européens du nommage sur internet ont rassemblé près de 250 participants venant de 20 pays. Organisés par la CCIP, le Cigref, l'Isoc France et le Medef, ils se tenaient en juillet 2003 à Paris. Les thèmes abordés lors de cette manifestation ont été la réforme de l'icann, la vulnérabilité du système DNS, l'arrivée de noms de domaines internationaux, les contentieux juridiques, la mise en place du "eu". La troisième édition a eu lieu au début de l'exercice 2004-2005, le 1^{er} juillet 2004. Une édition est aussi prévue en juillet 2005.

CCIP, Medef,
Isoc France

Sommet mondial de la société de l'information

Le Cigref participe activement aux réunions préparatoires du Sommet mondial de la société de l'information. Il était présent à Genève parmi la délégation officielle française pour la première phase du sommet, en décembre 2003. La seconde étape aura lieu à Tunis du 16 au 18 novembre 2005. Dans ces travaux initiaux, le Cigref a pris position sur la gouvernance de l'internet, la sécurité, la formation à l'informatique, la diversité culturelle et linguistique des contenus ou encore le *spamming* (courriels non sollicités). À l'issue de la première phase, une déclaration de principe a été rédigée. Le Cigref poursuivra sa participation aux réunions préparatoires afin d'y promouvoir les intérêts des grandes entreprises utilisatrices de technologies de l'information.

UIT, Unesco

EuroCIO

EuroCIO 2003 a rassemblé les 27 et 28 novembre 2003, à Bruxelles, 80 directeurs des systèmes d'information venus de 13 pays différents. La manifestation était ponctuée d'interventions de haut niveau dont celles d'Erkki Liikanen, commissaire européen pour la société de l'information et de Richard Case, consultant en stratégie... Sans compter de nombreux autres conférenciers, dont les parrains de l'opération (CSC, Cisco, Dell, EMC², France Télécom, Microsoft et Peoplesoft). Lors d'ateliers, les participants ont échangé sur des thèmes centraux : stratégies d'approvisionnement, processus métiers, création de valeur et réduction des coûts, gouvernance et leadership informatiques, compétences futures des équipes informatiques.

Un réseau européen de DSI a été créé. Baptisé EuroCIO Network, il a pour objectif de structurer les échanges entre DSI européens sur des problématiques communes de stratégie, de management, d'approvisionnement, de régulation et d'influence. Jean-Pierre Corniou est président du comité d'orientation du réseau. La prochaine édition de l'événement annuel aura lieu fin 2004.

Parmi les activités internationales, le Cigref a coordonné un voyage au Japon sur la mobilité et le sans-fil. Une délégation de dirigeants japonais a par ailleurs été reçue au Cigref, à l'initiative de la JUAS, association japonaise des utilisateurs de systèmes d'information.

CIO Connect,
Finaki

“ Dans un monde global, donner aux DSI de grands groupes européens la possibilité de tisser des liens est un véritable atout. ”

Gilles Bonnin
Accor

Formation et sensibilisation

Au même titre que les finances ou la communication, les systèmes d'information contribuent à la stratégie de l'entreprise. Il semble donc essentiel que les futurs décideurs soient sensibilisés, voire formés, aux questions de systèmes d'information. Le Cigref est de plus en plus présent dans les formations supérieures et développe des partenariats avec des grandes écoles.

HEC, École des Mines



Centrale de cas

Le Cigref, associé à l'École des Mines de Paris et à HEC, a publié aux éditions Dunod "Challenges pour les DSI". Cet ouvrage est le fruit d'un partenariat fort qui unit le Cigref et le mastère spécialisé en management des systèmes d'information et des technologies depuis sa création. Il s'agit d'un recueil de 17 études de cas sur le management des systèmes d'information. Conçu aussi bien pour les DSI et leurs collaborateurs que pour les acteurs métiers, ce livre est l'outil d'apprentissage et de perfectionnement le mieux adapté pour apprendre à maîtriser les situations à forte complexité que l'on rencontre dans les systèmes d'information d'aujourd'hui. Le Cigref a fait traduire en exclusivité pour ses membres l'ensemble des cas en anglais pour une utilisation plus aisée dans les entreprises internationales.

Grenoble École de management

Formation de managers

Grenoble École de Management a lancé avec le soutien du Cigref et de l'Inria une formation en management des systèmes d'information. C'est un moyen de répondre à l'attente des directeurs des systèmes d'information qui ont besoin, parmi leurs collaborateurs, de managers capables de conduire des projets transversaux et stratégiques.

La formation est conçue pour des responsables d'entités ou de projets en système d'information souhaitant améliorer leur capacité à gérer des projets de développement à forte implication stratégique, humaine et technologique. Ce programme est compatible avec une activité professionnelle.

Actions de formation

Pour sensibiliser et former aux systèmes d'information, le Cigref a renforcé sa politique de soutien à des formations universitaires ou de grandes écoles. L'association intervient en particulier sur la question des ressources humaines, contribuant ainsi à sortir du mytique "métier d'informaticien" pour parler des "métiers de l'informatique". Sur l'année universitaire 2003-2004, le Cigref est intervenu sur des modules d'enseignement soit par le biais de ses permanents, soit de ses membres :

- au centre de formation par l'apprentissage, CFA-AFIA, à la Sorbonne et à Orsay ;
- en DESS d'informatique à l'université de Marne-la-Vallée ;
- en DESS d'audit des systèmes d'information à l'université de Paris-Dauphine ;
- à l'ENSP, École nationale de santé publique de Rennes ;
- à l'Epita, École pour l'informatique et les techniques avancées ;
- à l'Escem, École supérieure de commerce et de management de Tours-Poitiers ;
- à Grenoble École de management ;
- à l'IHEDN, Institut des hautes études de défense nationale ;
- au mastère spécialisé en management des systèmes d'information et des technologies conjoint à HEC et à l'École des Mines ;
- en Miage par alternance à l'université de Paris-Dauphine ;
- à Tema, école du groupe Reims Management School.

Actions avec l'Afai

Après avoir mené des actions très satisfaisantes pour les deux associations, le Cigref et l'Afai (Association française de l'audit et du conseil informatiques) ont décidé de renforcer leur collaboration en 2003-2004. C'est ainsi que plusieurs actions ont vu le jour ou se sont pérennisées, jouant sur la complémentarité des deux organisations et parfois sur le partenariat avec d'autres acteurs.



DANIEL URBANI

Sans compter la création de l'Institut de la gouvernance des systèmes d'information (voir page 24), l'Afai et le Cigref ont uni leurs forces sur cinq opérations différentes.

Gouvernance

Réalisé par le Cigref, en collaboration avec l'Afai, la 2^e édition du symposium "Gouvernance des systèmes d'information : l'IT Governance en actions" a réuni plus de 120 personnes en mai 2004. Elle a permis de rendre compte de la variété des mises en œuvre de démarches de gouvernance du système d'information. Entre autres, ont témoigné : Paul Collinson (Groupement des Mousquetaires) sur Cobit, Bruno Fontaine (Thales) sur le "mapping" Cobit-Itil-CMM pour organiser la DSI, Thierry Thouron (Danone) sur la gestion de portefeuille de projets, Philippe Tronc (Laboratoires Pierre Fabre) sur la mise en place d'une *IT scorecard*.

Maîtrise d'ouvrage

Le 21 octobre 2003, le Cigref, le Syntec Informatique, le Club MOA et l'Afai se sont associés pour débattre sur le thème : "Le débat maîtrise d'œuvre - maîtrise d'ouvrage est-il toujours d'actualité ?" Georges Epinette, administrateur du Cigref et DSI du groupement des Mousquetaires, a présenté sa vision en s'appuyant sur les travaux réalisés pour la publication du rapport "Parties prenantes du système d'information". Une table ronde a réuni Patrick

Dailhé, directeur du programme Copernic, Marie-Noëlle Gibon, DSI de La Poste et vice-présidente du Cigref, Alain Pouyat, DSI de Bouygues, Michel Volle, du Club MOA, et Serge Yablonsky, président de l'Afai. Loin de clore le débat, cette table ronde a mis en lumière la volonté des DSI de s'impliquer davantage dans les projets, au-delà même de la réussite technique.

Contrôle interne

Face aux évolutions législatives et réglementaires telles que la loi sur la sécurité financière et le Sarbanes-Oxley Act aux États-Unis, les systèmes d'information doivent évoluer pour maintenir leur rôle de fiabilité, de sécurité et de pérennité de l'information. Le Cigref s'est associé avec l'Afai et l'Ifaci pour aborder ces questions délicates. Deux retours d'expériences de membres du Cigref ont apporté une vision opérationnelle : Régis Delayat, DSI, et Yvan Besnard directeur de l'audit de Scor ; Martine Michel, directrice du système d'information *back-office*, et Michael Morgan, directeur de l'audit interne de Disneyland Resorts Paris (Euro Disney).

Le Cigref a également été partenaire d'une conférence sur la maîtrise des coûts informatiques, avec l'Afai et Le Monde Informatique ainsi que d'une conférence avec l'Afai et la DFCG (Association des directeurs financiers et de contrôle de gestion) suite à une enquête sur les risques technologiques et le *risk management*.

“ Avec sa logique partenariale, le Cigref permet à ses membres d'aborder avec sérieux des problématiques très variées. ”

Daniel Urbani
Unedic

Cigref 2005 s'engage à maintenir le niveau de qualité actuel des activités et des productions du Cigref. Ce niveau de qualité est en effet reconnu et constitue notre label. Il doit être préservé.

Communication

Le Cigref se définit en fonction de trois métiers : l'appartenance, l'intelligence et l'influence. La communication agit sur ces trois axes pour répondre au mieux à la volonté de ses membres. Par la communication interne et l'événementiel, elle renforce l'implication des adhérents. Par des outils performants (extranet, newsletters, publications), elle contribue à faire du Cigref une plate-forme de gestion des connaissances et une véritable organisation apprenante. Par les relations presse et des partenariats ciblés, elle se fait le porte-parole des intérêts et de la vision des grandes entreprises.

Réseau

L'une des forces du Cigref, c'est la capacité de mettre ses membres en réseau, de faciliter les échanges, les retours d'expériences. Pour sa communication interne, le Cigref a combiné depuis de nombreuses années la communication électronique et les rencontres autour d'une table. Des petits déjeuners d'accueil pour les nouveaux DSI à une lettre d'information électronique en passant par un annuaire en ligne des membres, les outils ont pour rôle de donner une vision à chaque membre sur l'ensemble des sujets traités et des expertises rassemblées. Dans la même logique, l'institution d'un déjeuner annuel pour l'ensemble des DSI, en plus des autres activités déjà proposées, a pour rôle de renforcer la connaissance, la confiance et l'envie de s'impliquer.

Événement majeur de l'année, l'assemblée générale du Cigref se termine chaque année par une session de clôture qui rassemble les plus grands décideurs français dans le domaine des technologies de l'information. Dirigeants des entreprises informatiques et télécoms, présidents d'associations, responsables politiques, DSI, partenaires, près de 400 personnes ont assisté en septembre dernier à la manifestation. Ce fut l'occasion de présenter les résultats des travaux, avec une intervention filmée de Nicole Fontaine, alors ministre déléguée à l'industrie.

Outils

L'année 2003-2004 a été la période de la mise en œuvre d'un nouveau système d'information. Le plan stratégique "Cigref 2005" imposait en effet de le faire évoluer, afin de faciliter le travail collaboratif, de favoriser le partage d'expériences et de connaissances. Aujourd'hui, l'extranet constitue un espace unifié. Les outils sont les mêmes pour les permanents de l'association et pour ses membres. 2 000 personnes disposent d'un code d'accès à l'extranet. En fonction de leur profil, elles peuvent accéder à certains espaces et pas à d'autres, être simple lecteur ou contributeur. Des espaces de travail sont mis à disposition, couvrant la quasi-totalité du champ des systèmes d'information. De nouvelles fonctionnalités sont progressivement ajoutées. Entre juillet 2003 et juin 2004, le site web du Cigref a compté plus de 200 000 visites.



En établissant des partenariats à valeur ajoutée avec des acteurs reconnus, le Cigref veut, d'une part, offrir une palette élargie d'activités aux membres, y compris sur des thématiques où le Cigref est moins présent, et, d'autre part, contribuer au débat en exprimant la vision de ses membres sur tous les sujets où il est légitime.

Chaque année, le Cigref publie plusieurs rapports librement accessibles via son site web (voir encadré). Ils sont une synthèse des travaux menés par l'association, et donc de la contribution des membres, sur une thématique donnée. Ils font émerger les bonnes pratiques, les freins, les attentes et la vision des grands groupes sur les enjeux majeurs liés aux systèmes d'information. Près de 115 000 rapports ont été téléchargés en un an sur le site web du Cigref.

Pour ses membres, le Cigref publie également des études et rapports confidentiels, des recommandations et des alertes.

de l'information, contribuer à éduquer le marché en diffusant des bonnes pratiques, le Cigref prend la parole à travers les médias et des partenariats ciblés (voir page 30). Chaque mois, le Cigref est cité environ 50 fois par la presse économique, généraliste ou informatique. Plusieurs sujets phares ont ponctué l'exercice 2003-2004 : l'accord Cigref-Microsoft, les noms de domaine internet, le *spamming* (courriels non sollicités), la charte Cigref-Syntec informatique, l'organisation des achats informatiques, les ressources humaines ou encore l'intelligence économique. En complément, le Cigref met en place des partenariats avec différents acteurs (associations, organisateurs de salons et conférences...). L'objectif est double : couvrir un nombre plus large de sujets en attirant l'attention des membres du Cigref sur certaines opérations et porter la parole du Cigref sur des manifestations et devant des auditoires ciblés.

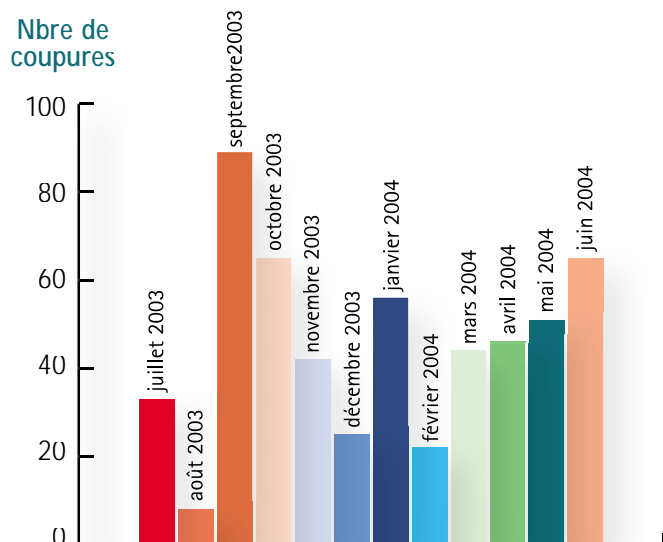
Médias

Pour défendre les intérêts de ses membres, participer utilement au débat sur les enjeux de la société

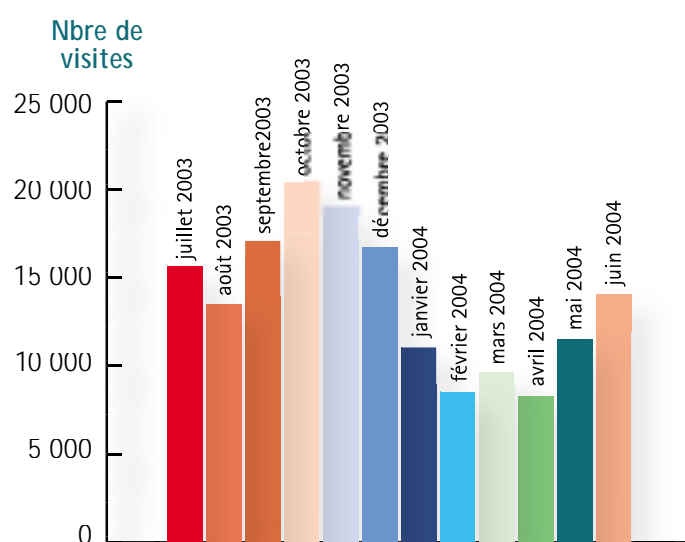
Liste des publications 2003-2004

- Accompagnement du changement *Évolutions et pratiques*
- Accroître l'agilité du système d'information *Urbanisme : des concepts au projet*
- Challenges pour les DSI (avec HEC et l'École des Mines de Paris) *Éditions Dunod*
- Charte Cigref-Syntec informatique *Conseil en organisation et systèmes d'information*
Infogérance et TMA
Ingénierie et intégration de systèmes
Progiciels
- Géopolitique de l'internet
- La fonction achats informatiques et télécoms *Entre optimisation des coûts et création de valeur*
- La gestion des télécoms à l'international *Quel mode de pilotage ? Quelle stratégie de sourcing ?*
- Parties prenantes du système d'information *Un nouveau regard sur la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage*

Présence du Cigref dans la presse



Fréquentation du site web



Salons

Partenariats

Quoi ?	Avec qui ?	Quand ?	Thème
The XML Day	3 ^e Millénaire	7 octobre 2003	XML
Rencontres du management de projet	Birp	3-5 mai 2004	Gestion de projets
Networld+Interop	Medialive (ex-Key3Media)	19-21 novembre 2003	Réseaux et télécommunications
Mobile Office	Organisation Média Salon	2-4 décembre 2003	Mobilité télécoms
Salon de la sécurité informatique	Reed Expositions	26-27 novembre 2003	Sécurité (Iso 17799)
i-expo	Spat, GFII	8-10 juin 2004	Intelligence économique et stratégique
Progiforum	Tarsus groupe MM et DFCG	9-10 juin 2004	Relations DAF-DSI
Eurosec	XP Conseil	22-24 mars 2004	Sécurité

Interventions

Quoi ?	Avec qui ?	Quand ?	Thème
Apple Expo	Apple	16 septembre 2004	Logiciel libre
Rencontres internationales	Idate	19-21 novembre 2004	Télécommunications
Capital IT	Martech & Finance	5-7 avril 2004	Systèmes d'information dans 5 ans
KM Forum	Tarsus groupe MM	7-8 octobre 2003	Gestion des connaissances

Conférences

Partenariats

Quoi ?	Avec qui ?	Quand ?	Thème
Forum de l'administration électronique	3 ^e millénaire	17-18 décembre 2003	E-administration
Séminaire	Afai (Assoc. française de l'audit et du conseil informatiques)	21 octobre 2003	Parties prenantes du système d'information
L'IT Gouvernance en actions !	Afai	11 mai 2004	Démarches de gouvernance des systèmes d'information
Séminaire	Afai, DFCG	9 décembre 2003	Gestion des risques
Séminaire	Afai, Ifaci	16 juin 2004	Contrôle interne
Séminaire	Afai, Le Monde Informatique	4 février 2004	Coûts
Atelier	Afnor (Association française de normalisation)	2003-2004	Annuaire, infogérance
Séminaire	Airbus CIMPA	22 juin 2004	Tableaux de bord prospectifs
Colloque	Assemblée nationale (B. Carayon)	1 ^{er} décembre 2003	Intelligence économique
Atelier	Aufo (Association des utilisateurs français d'Oracle)	2003-2004	Relations avec Oracle
Conférence	Avisé, Veille Magazine	10 décembre 2003	Intelligence économique
Ateliers	Club Urba-SI	2003-2004	Urbanisme des systèmes d'information
Séminaire	CSC's Research Services	9 septembre 2003	Mobilité télécoms
EuroCIO	Finaki	27-28 novembre 2003	Systèmes d'information
Colloque	G9+, Cecua, EuroInc, Isoc France	12 février 2004	Gouvernance d'internet
MIPS 2003	Gimelec	4-6 novembre 2003	Sécurité
European IT Forum	IDC	29-30 septembre 2003	Rôle des DSI
Délégation japonaise	JUAS (Japan Users Association of Information Systems)	24 novembre 2003	Maîtrise des coûts
Forum Économie Télécoms	Les Échos Conférences	15-16 juin 2004	Télécommunications
Séminaire	Marcus Evans	15-16 janvier 2004	Urbanisation

Quoi ?	Avec qui ?	Quand ?	Thème
États généraux européens du nommage sur internet	Medef, CCIP et Isoc France	3 juillet 2003	Gouvernance d'internet
Atelier	PIA Consulting	7 novembre 2003	Normes IFRS
Séminaire	Pierre Audouin Consultants, Syntec Informatique	3 février 2004	Investissements
Séminaire	Préfecture de Paris	9 juillet 2003	Crue centennale
Séminaire	Scip France	4 mai 2004	Veille
Forum national des solutions mobiles	Toshiba (avec Microsoft, FT, Intel, Cisco...)	4 mai 2004	Mobilité télécoms
Petit déjeuner	Veille Magazine	10 juin 2004	Intelligence économique

Interventions

Quoi ?	Avec qui ?	Quand ?	Thème
Séminaire	Afai	22 avril 2004	Externalisation
Net 2004	Afnet	6-7 avril 2004	Compétitivité et innovation
Journée de recherche	AIM (Association Informatique et Management)	26 mars 2004	Capital immatériel
Spam Forum	Auteurs de "Halte au spam"	3 novembre 2003	Spam (courriels non sollicités)
Colloque	Barreau de Paris	27 janvier 2004	Droit de l'informatique
Table ronde	Club de la presse informatique	23 juin 2004	Modèle économique des éditeurs
Séminaire	Club de la presse informatique	18-19 juin 2004	Mobilité télécoms
Assises	CSIER (Comité des services informatiques de l'enseignement supérieur et de la recherche)	2 juin 2004	Parties prenantes du système d'information
Journées Rencontres	CSIESR	3 février 2004	Impacts organisationnels des systèmes d'information
Table ronde	EBG	29 avril 2004	Convergence
Conférence	Ecobiz (CCI de Grenoble)	10 décembre 2003	Création de valeur
Conférence	EPMC	8 décembre 2003	Mesure de la performance
Colloque	Experts judiciaires	19 mars 2004	Maîtrise d'ouvrage
Les Entretiens Télécoms des Arcs	Finaki	11-13 mars 2004	Télécommunications
Les Entretiens d'Opio	Finaki	24-26 juin 2004	Systèmes d'information
Assemblée générale	FNTC (Fédération nationale des tiers de confiance)	17 mars 2004	Confiance – FETC
Club 01 DSI	Groupe Tests	11 septembre 2003	Relations DG-DSI
Séminaire de dirigeants	Mairie de Paris	2 mars 2004	Transformation par les TIC
Conférence	Ondef	11 septembre 2003	Places de marché
Conférence	Peregrine, Business Objects	18 décembre 2003	Gouvernance
Animation d'études de cas	Thales Université	1er semestre 2004	Systèmes d'information

Publications

Partenariats

Quoi ?	Avec qui ?	Quand ?	Thème
Enquête	Afai, DFCG	2 ^e semestre 2003	Gestion des risques
Magazine	IT Expert	2003-2004	Technologies
Livre d'études de cas (éd. Dunod)	HEC - Mines	Février 2004	Management des systèmes d'information
Manifeste	IDEE, Medef Paris	31 mars 2004	Intelligence économique
Magazine CSO	IDG	2003-2004	Sécurité
Magazine CIO	IDG	2003-2004	Systèmes d'information
Étude	IHEDN et Merkatis	2003-2004	Intelligence juridique
Livre blanc	Medef	Février 2004	Administration électronique
Lettre Netcost&Security	Netcost-Security	2003-2004	Sécurité
Guides de bonnes pratiques	Syntec Informatique	31 mars 2004	Relations clients – fournisseurs

Auditions

Interventions

Quoi ?	Avec qui ?	Quand ?	Thème
Audition	Alain Juillet	2 mars 2004	Intelligence économique et stratégique
Appels à commentaires	ART (Autorité de régulation des télécommunications)	2003-2004	Télécommunications

Actions diverses

Partenariats

Quoi ?	Avec qui ?	Quand ?	Thème
Création de l'IGSI	Afai	11 mai 2004	Gouvernance des systèmes d'information
Groupe de travail	Afnor	2003-2004	Technologies de l'information
Accueil d'un doctorant	ANRT, Institut français de presse (Université Panthéon Assas)	2004-2007	Usages des TIC
Accueil d'un doctorant	ANRT, Laboratoire EGS (ENST Paris)	2004-2007	Création de valeur et TIC
Accueil d'un doctorant	ANRT, Larequai (Université de Versailles-Saint-Quentin)	2004-2007	Innovation et TIC
Prix Cigref	Association Information et Management	27 mai 2004	Meilleur article de l'année de la revue scientifique SIM (Systèmes d'information et management)
Création d'EuroCIO Network	CIO Connect, Finaki	Décembre 2003	Systèmes d'information
Groupe de travail	CGTI (Conseil général des technologies de l'information)	4 ^e trimestre 2003	Logiciel
Groupes de travail	Direction du développement des médias (services du Premier ministre)	2004	Lutte anti-spam (courriels non sollicités)
Atelis (Atelier d'intelligence stratégique)	Groupe Escem	2003-2004	Intelligence économique et stratégique
Trophées "Entreprises et société de l'information"	IDG	9 mars 2004	Jury du concours
Étude	McKinsey & Company	2003-2004	Relations DSI – directions métiers
Commission	Medef	2003-2004	Économie électronique
Commission	Medef	2004	Sécurité
Mine	MIT, École polytechnique de Montréal	2003-2004	Innovation et croissance des entreprises
Comité d'orientation	RNTL	2003-2004	Technologies logicielles
Préparation du Sommet mondial de la société de l'information	Unesco et UIT (Union internationale des télécommunications)	2003-2004	Société de l'information

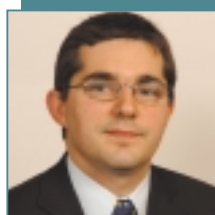
L'équipe des permanents du Cigref



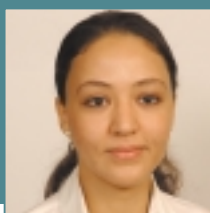
VALENTIN BRICOUNE
CHARGÉ DE PROGRAMME



LUDOVIC ETIENNE
CHARGÉ DE MISSION



ARMEL GUILLET
RESPONSABLE DE
LA COMMUNICATION



HANENE JOMAA
CHARGÉE DE PROGRAMME



FRÉDÉRIC LAU
CHARGÉ DE MISSION



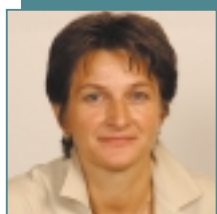
RENAUD PHELIZON
CHARGÉ DE MISSION



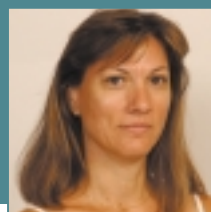
STÉPHANE ROUHIER
CHARGÉ DE MISSION



ROUBA TAHA
CHARGÉE DE PROGRAMME



JOSETTE LEMAN
ASSISTANTE DE DIRECTION



JOSETTE WATRINEL
SECRÉTAIRE DE DIRECTION
COMPTABILITÉ



JEAN-FRANÇOIS PÉPIN
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL

RAPPORT D'ACTIVITÉ

CiGREF

21 AVENUE DE MESSINE
7 5 0 0 8 P A R I S
TÉL : +33 1 56 59 70 00
FAX : +33 1 56 59 70 01
courriel : cigref@cigref.fr
www.cigref.fr