

# CiGREF

---

## R a p p o r t d'activités 2007 - 2008

PROMOUVOIR L'USAGE DES SYSTEMES D'INFORMATION  
COMME FACTEUR DE CREATION DE VALEUR  
ET SOURCE D'INNOVATION POUR L'ENTREPRISE

# Sommaire

Sommaire	1
La gouvernance du CIGREF	2
Le mot du Président	3
Présentation du CIGREF	4
<b>Métier Appartenance</b>	<b>5</b>
Petits-déjeuners DSI et VIP	5
Séminaire DSI	6
Assemblée Générale	6
Les Cercles du CIGREF	7
Matinée du 17 avril	8
<b>Le Métier Influence</b>	<b>9</b>
Société de l'information	9
Ecosystème informatique	10
Entreprise	12
<b>Le Métier Intelligence</b>	<b>13</b>
Le SI au service des métiers et de la DG	14
La performance durable des SI	15
Le Management de la fonction SI	16
Groupes d'échanges de pratiques	17
La Recherche au CIGREF	18
Le SI du CIGREF	19
Livrables et publications	20
Fondation CIGREF	21
Partenariats	22
International	24
Le mot du Délégué Général	25
L'équipe des Permanents	26
Les entreprises membres en 2007-2008	27

# La gouvernance du CIGREF

*Appartenir à un réseau indépendant, identifier les meilleures pratiques, développer des visions prospectives et promouvoir une parole collective en matière de systèmes d'information*

## La gouvernance du CIGREF obéit au principe de subsidiarité

En effet, les activités sont choisies par l'Assemblée générale des membres, seule instance décisionnaire en matière de stratégie de l'association. La stratégie est ensuite mise en œuvre par le Conseil d'administration, composé de quinze membres élus. Enfin, le suivi opérationnel est assuré dans le cadre de trois comités d'orientation pilotés par des DSI volontaires et animés par l'équipe des Permanents, sous l'autorité du Délégué général.

### 2007 -2008

#### Le Bureau

Président	Didier Lambert	Essilor
Vice-Présidents	Francis Aaron	Bolloré
	Renaud de Barbuat	EDF
	Pascal Buffard	Axa
	Jean-Marc Lagoutte	Danone
Trésorier	Georges Epinette	Gt des Mousquetaires

#### Les Administrateurs

Patrick Anglard	Thales
Bruno Brocheton	Euro Disney
Paul-Henri Carton	Club Méditerranée
Jean Chavinier	Pernod Ricard
Philippe Courqueux	Cora
Michel Delattre	La Poste
Maurice Kouby	Société Générale
Bruno Ménard	Sanofi Aventis
Daniel Urbani	Unedic

## CIGREF 2010 : un plan stratégique issu de nos convictions



*CIGREF 2010 est un plan stratégique quinquennal articulé autour de trois grands métiers : l'Intelligence, l'Appartenance, l'Influence*

- ♦ **L'ouverture et la collaboration** sont au cœur de la performance : le CIGREF est une association d'entreprises, ouvertes et en réseau.
- ♦ **La fonction SI dans l'entreprise n'est plus une fonction support** : définitivement exécutive, la fonction SI a un rôle de production, d'innovation, de progrès. Le SI, unique par ses spécificités et son assemblage particulier, contient le patrimoine stratégique de l'entreprise.
- ♦ **Le métier de DSI comporte une large dimension humaine** : au-delà de la technologie, il y a des femmes et des hommes qui font la performance. Développer les compétences bilingues, le leadership, le réseau, la formation... Ce sont les collaborateurs de la DSI qu'il faut féliciter et encourager. Ce sont des chaînes de solidarité interne et externe qui font la performance.

## Le mot du Président

Voici deux ans que vous m'avez confié l'honneur d'être votre Président. Aujourd'hui puisque je vais bientôt cesser mon activité de DSI, je me dois de passer le flambeau. Bonne occasion de faire le bilan !

En premier lieu, je ne peux que constater la bonne santé de notre association : une fidélité remarquable de plus de 90% de nos membres et dans les mouvements inévitables, davantage de candidats que de départs, ce qui conforte notre indépendance financière, condition *sine qua non* de notre existence.

Bonne santé également patente dans l'importance de nos travaux (en particulier dans le cadre du plan CIGREF 2010) et l'assistance à nos manifestations qui a battu des records en cette année 2007-2008. Le CIGREF est une association bien vivante, ses membres s'impliquent et donnent à la communauté ce qu'ils ont de plus précieux : leur temps.

Reconnaissance enfin, de plus en plus visible de la part de la communauté informatique mais, bien au-delà, de la part des pouvoirs publics et des différents leaders d'opinion comme l'a prouvé notre participation à la commission Attali.

A ce bilan factuel et que je trouve pour ma part très positif, je voudrais ajouter ma perception très subjective de ce que j'ai vécu pendant ces deux années passionnantes.

Et d'abord un commentaire sur le paradoxe français : voilà un pays qui a des écoles d'ingénieurs et une école de mathématiques parmi les meilleures au monde, un pays qui excelle dans les industries du futur (nucléaire, eau, aérien, agro-alimentaire, pharmacie, automobile...) et qui, *a priori*, a tous les atouts pour être en tête de cette révolution qu'est le monde numérique. Et pourtant... les DSI ne sont que rarement associés aux décisions stratégiques, les derniers fleurons du logiciel français sont rachetés (B O, ILOG...), l'enseignement peine à intégrer les possibilités du numérique, les étudiants se détournent des filières informatiques.

Dans ce combat quasiment messianique, l'initiative ISD, qui sera portée par la **Fondation CIGREF**, sera, j'en suis convaincu, un élément clé dans le long chemin de l'acceptation et de la compréhension de ce monde numérique par l'ensemble de la société française.

Deux ans c'est très court finalement, mais cette position privilégiée m'a apporté plus que je ne l'aurais espéré. D'abord en vrais contacts humains profonds et pas seulement professionnels, avec nombre d'entre vous, avec l'équipe de permanents et bien sûr notre Délégué général qui remplit parfaitement une mission fort complexe, mais aussi avec les universitaires, les chercheurs, les dirigeants de nos administrations, sans oublier nos indispensables fournisseurs.

Et puis ce bouillonnement permanent d'idées, d'interrogations, d'initiatives, de nouveautés, qui caractérise le CIGREF, croyez-moi, c'est le meilleur bain de jouvence possible et je me suis souvent senti rajeunir !

Je terminerai en vous remerciant tous du fond du cœur, vous qui m'avez permis de vivre cette aventure passionnante qui restera un des plus beaux souvenirs de ma vie professionnelle, avec une pensée toute particulière pour « mon » équipe : Vice-présidents, administrateurs, responsables de groupes de travail, Délégué général et permanents, en qui j'ai trouvé un soutien riche et constant, et sans qui rien n'aurait été possible.

Et, ayant réussi à éviter tout anglicisme, je me permettrai cet encouragement « *Show must go on* »... en Français : « *les présidents passent, le CIGREF demeure* » !



**Didier Lambert**  
Président du CIGREF  
DSI Essilor

Octobre 2008

# Présentation du CIGREF

## Mission

*«...Promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise...»*

Statuts CIGREF

Association d'entreprises créée en 1970, le CIGREF regroupe des entreprises et organisations françaises de tous secteurs.

La mission du CIGREF est de « *promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise* ». A ce titre, le CIGREF a trois finalités :

- ♦ Rassembler les grandes entreprises utilisatrices de systèmes d'information,
- ♦ Accompagner et valoriser les DSI dans l'exercice de leur métier,
- ♦ Développer une vision à long terme de l'impact des systèmes et technologies de l'information sur l'entreprise, l'économie et la société.

Le CIGREF s'appuie sur sept valeurs fortes :

- indépendance,
- loyauté,
- partage,
- convivialité,
- confiance,
- confidentialité
- exigence de qualité

## Bénéfices entreprises-membres

Le CIGREF poursuit cinq objectifs :

- ♦ Aider à faire les bons choix SI pour améliorer l'usage,
- ♦ Alerter sur les risques et les opportunités,
- ♦ Rééquilibrer la relation avec les fournisseurs,
- ♦ Etre un acteur de la société de l'information,
- ♦ Affirmer le rôle stratégique de la fonction SI.

## Métiers

*«...L'objectif est d'enrichir l'intelligence collective dans ces 3 domaines avec un double horizon de temps : les meilleures pratiques d'aujourd'hui et la prospective sur les tendances de demain...»*

Extrait CIGREF 2010

Le plan stratégique « CIGREF 2010 », articulé autour de trois métiers distincts, met en œuvre les orientations fixées par les membres lors de l'Assemblée Générale et formalisées par le Conseil d'Administration.

♦ **Le métier Appartenance** optimise l'intensité de la relation entre les membres. Il regroupe toutes les activités qui, depuis 38 ans, dynamisent la vie d'une communauté de dirigeants réunis autour de deux convictions majeures : l'enjeu des SI pour la compétitivité des entreprises et leur impact en matière d'innovation organisationnelle.

♦ **Le métier Intelligence** permet aux entreprises membres de développer une intelligence collective des meilleures pratiques et d'anticiper les futurs possibles pour la fonction SI. Il regroupe les trois thèmes suivants : le SI au service des métiers et de la DG, la performance durable des SI, le management de la fonction SI.

♦ **Le métier Influence** promeut les convictions des entreprises membres quant aux enjeux, opportunités, contraintes et risques liés aux usages des SI. Il s'exerce vers trois cibles : l'entreprise, l'écosystème informatique et la société de l'information.

# Métier Appartenance

**Le métier Appartenance** regroupe toutes les activités qui dynamisent la vie d'une communauté de dirigeants, réunis autour de deux convictions majeures : l'enjeu des SI pour la compétitivité des entreprises et leur impact en matière d'innovation organisationnelle. Concrètement, l'Appartenance se traduit par :

- ♦ L'organisation de manifestations exclusivement réservées aux DSI : petits déjeuners mensuels, séminaire annuel, assemblée générale interne ;
- ♦ L'animation d'activités réservées aux DSI et à leurs collaborateurs : groupes de travail et groupes d'échanges de pratiques.

La nature même de l'implication des membres résulte de la volonté individuelle de nos DSI à contribuer à une œuvre collective. Dès lors, la mesure de la performance CIGREF s'apprécie à « l'intensité de la relation » que les activités génèrent entre les participants. Cette année encore, la volonté toujours plus forte des membres de partager leurs connaissances et leurs pratiques leur a permis de multiplier les rencontres et les échanges entre eux.



**Pascal Buffard**  
Vice-Président  
DG AXA France  
Services

## Petits déjeuners DSI et VIP

Ces petits-déjeuners sont animés par les DSI eux-mêmes. Ils interviennent sur un sujet de leur choix sous la forme d'un retour d'expérience. Ces moments privilégiés de partages entre pairs rassemblent les membres sur des sujets tant techniques que stratégiques.

### ■ Petits-déjeuners DSI

Jean-Pierre Verjus, Directeur général adjoint de l'INRIA - « 40 ans de Recherche Informatique à l'INRIA »	05-07-07
Yves Caseau, Directeur général adjoint Prospective, Qualité, Services et Innovation de Bouygues Telecom - « Performance du SI - Scènes de la vie quotidienne d'un DSI »	06-09-07
Georges Epinette, DSI Groupement des Mousquetaires - « L'approche MDA (Model Driven Architecture) »	15-11-07
Professeur A. Bounfour, Université Paris Sud - « Bâtir le modèle d'une DSI performante ! », animé par Bertrand Kientz (JCDecaux) et Georges Epinette (STIME)	20-12-07
Marie- Noëlle Gibon, DSI - Direction Courrier - La Poste - « Le référentiel eSCM : Comment optimiser la Gouvernance de la relation client-fournisseur dans le cadre de contrats d'externalisation »	24-01-08
Didier Lambert, Essilor & Luc Rubiello, TOP Innovation® - « La logique floue au service du pilotage de la DSI » avec le retour d'expérience de Dominique Jaquet, DSI de l'Apec	13-02-08
Alain Bellaïche, DSI - Fédération Nationale Crédit Agricole & Xavier Dalloz - « Consumer Electronics Show (CES), Las Vegas (janvier 2008) : quels impacts pour nos entreprises et nos systèmes d'information ? »	21-03-08
Présentation du 3 <sup>ème</sup> livre blanc CIGREF - McKinsey : « Dynamique de création de valeur par les Systèmes d'Information - Nouvelles alliances au sein des grandes entreprises »	17-04-08
Véronique Durand-Charlot, DSI - Groupe GDF - « Faire face aux changements de périmètre de son entreprise : quels impacts sur le SI et l'organisation ? »	28-05-08

### ■ Petits-déjeuners VIP

Bilan des travaux de Recherche au CIGREF	14-12-07
Matinée CIGREF / SYNTEC / CMAP - « La médiation : premiers retours d'expériences »	11-02-08
Présentation du 3 <sup>ème</sup> livre blanc CIGREF - McKinsey - « Dynamique de création de valeur par les Systèmes d'Information : nouvelles alliances au sein des grandes entreprises »	09-07-08

## Le déjeuner d'accueil des nouveaux DSI

*Le déjeuner d'accueil est l'occasion de faire se rencontrer les nouveaux DSI membres dans une ambiance chaleureuse et conviviale*

Les activités sont choisies par l'Assemblée Générale des membres, seule instance décisionnaire en matière de stratégie de l'association. La stratégie est ensuite mise en œuvre par le Conseil d'Administration, composé de quinze membres élus. Enfin, le suivi opérationnel est assuré dans le cadre de trois Comités d'Orientation pilotés par des DSI volontaires et animés par l'équipe des Permanents, sous l'autorité du Délégué Général.

## Le séminaire annuel des DSI : matinée du 17 avril

*En esquissant de nouveaux horizons pour la création de valeur et l'innovation par les SI, ces deux études marquent une étape supplémentaire de la réflexion CIGREF engagée depuis six ans. Elle vise à prolonger et stimuler un dialogue constructif au sein des Comités de Direction des grandes entreprises membres du CIGREF*

La première partie de cette manifestation, qui a eu lieu le 17 avril 2008, a été consacrée à la présentation du 3ème livre blanc CIGREF - McKinsey&Company intitulé « *Dynamique de création de valeur par les systèmes d'information - Une responsabilité partagée au sein des Directions des grandes entreprises* ». Débutés en mai 2007, ces travaux ont été coordonnés par notre Vice-Président Renaud De Barbuat et résultent d'entretiens individuels approfondis conduits auprès des Dirigeants de 9 firmes considérées comme leaders par leurs pratiques dans le domaine des SI.

Cette matinée s'est poursuivie par la présentation du programme international CIGREF - MINE intitulé « *A la recherche des meilleures pratiques de gestion de l'innovation* ». Le Pr. Roger E. Miller, de l'Ecole Polytechnique de Montréal, a présenté les résultats de 200 études de cas et 971 interviews menées à travers le monde et consacrées aux « visages divers de l'innovation ». Les meilleures pratiques ainsi observées dans les Grandes Entreprises françaises et internationales ont permis d'identifier les conditions de leur optimisation.



*Accueil des DSI  
17 avril 2008*

## L'Assemblée générale interne

*Toutes les activités du CIGREF sont choisies à l'occasion de l'Assemblée générale des membres, seule instance décisionnaire en matière de stratégie de l'association*

Événement le plus marquant de l'année, l'Assemblée générale interne est « le » rendez-vous annuel des DSI. C'est à cette occasion que les membres peuvent juger de la qualité et de la pertinence des travaux qui ont été réalisés au cours de l'année écoulée, et échanger avec les membres du Conseil d'administration sur les orientations à prendre pour l'année suivante.

## Les Cercles du CIGREF

Les Cercles traitent de différentes thématiques sur lesquelles le CIGREF a déjà réalisé un ou plusieurs livrables ou sur lesquelles la réflexion se poursuit. Ces Cercles sont très largement ouverts aux collaborateurs de l'entreprise (de et hors de la DSI), ainsi qu'à nos partenaires extérieurs suivant les thématiques abordées.

Leur mise en place est motivée par la volonté :

- ♦ d'offrir aux membres un cadre d'échanges pour poursuivre des travaux initiés au sein d'un groupe de travail ;
- ♦ d'alimenter une réflexion de fond avec des experts afin d'enrichir la base de connaissances du CIGREF.

*Un outil d'Appartenance  
au service de l'Influence,  
tant vers l'entreprise  
que vers la société  
de l'information*

**Le Cercle IES** vise à optimiser la démarche d'Intelligence Economique d'Entreprise (IEE) dans les firmes. Cette année, les travaux ont porté sur l'information non structurée.



**Le Cercle Innovation** a été créé en 2006 dans le cadre de l'engagement du CIGREF dans le Pacte PME avec pour objectif de dynamiser les relations entre les Grandes Entreprises et les PME Innovantes. Il publie cette année un rapport sur le thème de « La dynamique des relations GE - PME I ».



**Le Cercle Info e-TIC** a été créé en partenariat avec le Cercle d'Ethique des Affaires. Ouvert à un public de DSI, Déontologues, RSSI, Juristes et Correspondants Informatique et Libertés, il vise à promouvoir un usage éthique et responsable des SI, à faire émerger les bonnes pratiques et à anticiper les évolutions juridiques.



**Le Cercle de l'Immatériel** veut sensibiliser les DSI à l'importance des actifs immatériels dans leurs entreprises (40% selon les statistiques américaines). Il publie cette année un premier « Cahier de Recherche » consacré au cadrage théorique du sujet à travers une revue de littérature sur le capital immatériel et les SI. Ce travail sera prolongé par une phase d'évaluation concrète, qui porte sur le management des actifs immatériels dans le cadre de la gouvernance des SI.



**Le Cercle Architecture d'entreprise** (EA) prolonge les réflexions du CIGREF engagées sur ce thème depuis 6 ans. Il pour ambition de trouver les « mots justes » pour expliquer l'EA aux différents acteurs de l'entreprise. Les travaux se concentrent autour des enjeux de l'EA (en partenariat avec le Club Urba EA).





## Focus sur... la matinée du 17 avril 2007



**Renaud de Barbuat**  
Vice-Président CIGREF

**Roger Miller**

Le CIGREF a organisé, le jeudi 17 avril, une matinée consacrée à deux thèmes :

- ♦ Le premier thème a porté sur la création de valeur par les SI, avec la présentation du 3<sup>ème</sup> livre blanc coproduit par le CIGREF et McKinsey, intitulé « *Dynamique de la création de valeur par les systèmes d'information* ».

Les travaux ont été coordonnés par Renaud de Barbuat, Vice-président du CIGREF. Ce 3<sup>ème</sup> livre blanc présente les résultats d'entretiens individuels approfondis conduits auprès des Dirigeants de neuf firmes considérées comme leaders par leurs pratiques dans le domaine des SI.

- ♦ Le deuxième thème de cette matinée a porté sur l'innovation, avec la présentation des résultats du Programme international MINE (Managing Innovation in the New Economy), mené par l'Ecole Polytechnique de Montréal, en collaboration avec le CIGREF.

Le Professeur Roger E. Miller, qui a dirigé ce programme, a exposé les résultats de 200 études de cas et 971 interviews réalisés à travers le monde consacrés aux « *visages divers de l'innovation* ». Les meilleures pratiques ainsi observées dans les grandes firmes internationales ont permis de mettre en évidence les conditions de leur optimisation.



# Métier Influence

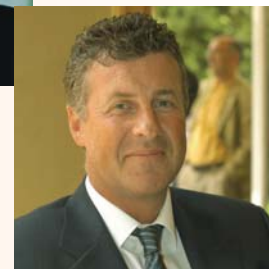
La force d'une organisation réside dans sa capacité à transmettre ses convictions aux différents acteurs de son environnement afin de bâtir un écosystème favorable aux membres qu'elle sert : cette réalité est au cœur de la stratégie du CIGREF. Ce métier essentiel du CIGREF qu'est l'Influence trouve son essence dans l'énoncé même de nos statuts «... faire connaître les intérêts légitimes des entreprises adhérentes et promouvoir en commun les conditions d'acquisition et d'emploi les plus efficaces des technologies...».

C'est pourquoi, l'Influence du CIGREF s'exerce en direction de 3 cibles :

- ♦ la société de l'information, avec laquelle le CIGREF échange et collabore sur des thématiques telles que la déontologie, l'intelligence économique ou encore la responsabilité sociétale des entreprises ;
- ♦ l'écosystème informatique, représenté par les organisations et syndicats professionnels tels que Syntec informatique et le CMAP, et par les grands fournisseurs (IBM, SAP, Oracle et Microsoft) ;
- ♦ l'entreprise, vers laquelle le CIGREF adresse à la fois la Direction Générale, les collaborateurs et les Métiers.



**Francis Aaron**  
Vice-Président  
DSI Bolloré



**Jean-Marc Lagoutte**  
Vice-Président  
DSI Danone

## Société de l'information

### Audition Commission Attali

A la demande du Président de la République, la Commission pour la Libération de la Croissance Française, présidée par Jacques Attali, doit formuler des propositions pour permettre à l'économie française d'être plus dynamique. Dans ce cadre, le CIGREF a proposé trois principaux axes pour la croissance de la France en matière d'usage des TIC :

- ♦ Promouvoir l'innovation française (l'innovation dans les TIC et par les TIC) ;
- ♦ Faire évoluer le rôle de l'Etat dans le marché des TIC (moins d'Etat, mieux d'Etat) ;
- ♦ Accélérer l'entrée de la France dans l'économie de la connaissance (l'économie des aptitudes).

*La Commission Attali a consulté le CIGREF en tant qu'acteur économique pour la relance de la croissance française à travers l'usage des TIC*

### Audition par le Conseil Général des Technologies de l'Information (CGTI)

Le CIGREF a été auditionné par le CGTI le 4 avril 2008. Rattaché au Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi, le CGTI a pour mission d'évaluer les politiques d'achat des grands groupes en faveur des PME Innovantes. L'audition a porté sur les recommandations résultant du travail mené par les membres du Cercle Innovation du CIGREF.

*Des recommandations axées sur l'amélioration des relations entre les Grandes Entreprises et les PME Innovantes qui font l'objet d'un rapport CIGREF*

### Formations

Depuis 2003, le CIGREF développe des partenariats avec différents organismes de formation. Aux « historiques » (HEC-Mines, Dauphine, EMSI, CFA-AFIA) s'ajoutent désormais 4 acteurs majeurs :

- l'université Paris V - Descartes avec le programme METIS mis en place par le groupe MIAGE ;
- l'Ecole Centrale de Paris avec le CEISAR sur le référentiel économique SI et l'Architecture d'Entreprise ;
- l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale sur l'usage des TIC dans les démarches d'IE au service de la compétitivité territoriale ;
- l'université Paris Sud 11 dont le CIGREF parraine la 1ère Chaire européenne de management de l'immatériel inaugurée le 21 mai 2008.

### Développement durable : salon Prourable

*Une table ronde a permis de mettre en évidence les impacts de l'usage des TIC sur la stratégie d'entreprise, ainsi que sur le développement de la solidarité en France et dans le monde*

Le CIGREF, partenaire du Salon Prourable qui s'est tenu à La Défense les 2 et 3 avril 2008, a participé à la table ronde « Usage des TIC et développement durable ». Le CIGREF considère que l'usage des TIC, avec l'adoption d'outils de communication et de collaboration, contribue au développement de nouveaux comportements en entreprise dont les conséquences en termes de Responsabilité Sociétale sont de nature tant environnementale que sociale / sociétale et économique.

## Ecosystème informatique

### Relations avec Syntec informatique - Matinée CMAP du 11 janvier 2008

*Rééquilibrer la relation clients - fournisseurs et clarifier les règles du jeu pour aider les entreprises membres à développer leurs activités dans un environnement équilibré*

Contribuer à la mise en place de bonnes pratiques et à leur respect, tant par les entreprises membres que par les fournisseurs, est l'une des missions clés du CIGREF. Il a réaffirmé un engagement initié en 2006 dans le domaine de la médiation en continuant de promouvoir, avec Syntec informatique, l'arbitrage et de la médiation comme solutions de résolution des conflits opposant les entreprises utilisatrices des TIC et leurs fournisseurs. Signataires de la charte inter-entreprises du CMAP depuis juillet 2006, le CIGREF et Syntec informatique s'engagent à favoriser auprès de leurs membres le règlement précontentieux des litiges et le recours à des modes alternatifs de règlement des conflits.

### Commission AFNOR

Philippe Courqueux, Administrateur du CIGREF, DSI de CORA, a pris la Présidence du CoS « Information et Communication » à l'AFNOR, faisant suite à Georges Epinette, Trésorier du CIGREF, DSI du Groupement Les Mousquetaires Intermarché. Ce CoS, qui se réunit 3 à 4 fois par an, couvre l'ensemble des questions associées à la collecte ou la génération de l'information, à sa structuration, à sa diffusion, à son stockage, et à sa préservation. La démarche de normalisation porte tant sur les technologies, que sur les méthodes, les engagements de qualité de service et sur l'organisation de la société de l'information. Le périmètre du CoS IC couvre également quelques grands domaines d'applications pour leur caractère transversal : la banque, la documentation ainsi que l'administration publique.

## IGSI

Fondé en mai 2004 par l'AFAI et le CIGREF, l'IGSI (Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information) a pour objectifs de :

- Rationaliser les systèmes d'information et préparer l'entreprise du futur ;
- Mesurer la valeur créée par l'usage des systèmes d'information ;
- Proposer un cadre de référence visant à l'amélioration de la lisibilité des systèmes d'informations ;
- Participer à l'élaboration des normes internationales.



## Microsoft

Le 2 octobre 2007, le CIGREF et Microsoft ont renouvelé leur accord de coopération. L'accord fixe les objectifs à atteindre et définit le calendrier des échanges. Les travaux portaient sur : la présentation de l'enquête satisfaction CIGREF auprès de Microsoft, les recensements et discussions sur les difficultés rencontrées par les entreprises en matière de licensing, les rencontres avec des exécutifs de Microsoft, notamment Joe Matz sur le licensing et Kevin Turner sur la stratégie d'investissement de Microsoft. Les discussions ont également porté sur les usages en entreprise, sur l'interopérabilité des formats de documents, sur la roadmap des logiciels destinés au poste de travail ainsi que sur les freins au déploiement de Vista, les clés d'activation et le programme de conformité vis-à-vis des inventaires de licences.

*Cette année a été marquée par le renouvellement de l'accord de coopération avec Microsoft ainsi que par un travail de fond sur le licensing et sur les freins au déploiement de Vista*

*(Philippe Rouaud)*

## IBM

Le CIGREF a présenté, fin 2007, les principaux résultats de son enquête de satisfaction auprès du comité de direction d'IBM. Le CIGREF et IBM ont identifié trois axes de travail : la gestion de la pénurie de compétences critiques, la stratégie Open Source d'IBM (à la fois en termes de logiciels et de services), la «*Business Transformation*» au sein d'IBM dans le monde, l'alignement IT / Métiers comme levier de réduction des coûts et favorisant la diffusion de l'innovation dans l'entreprise. Le CIGREF envisage de travailler avec IBM et l'ensemble des acteurs de l'écosystème sur le renforcement du respect des engagements des fournisseurs, pour l'ensemble des prestations informatiques.

*Les actions majeures ont porté sur la présentation de l'enquête de satisfaction CIGREF 2007, sur des réunions d'échanges concernant la politique de gestion des compétences, la stratégie Open Source, la transformation Business et SI*

*(Bruno Brocheton)*

## Oracle

Le CIGREF a présenté les principaux résultats de son enquête de satisfaction auprès du comité de direction d'Oracle. Un accord de coopération a été signé le 25 janvier 2008 visant à définir un cadre commun de travail et d'échanges. Il a porté sur : le modèle de prix et de licensing, le positionnement d'Oracle sur la Business Intelligence suite au rachat d'Hyperion, la stratégie d'intégration des nouvelles acquisitions d'éditeurs et la gestion du portefeuille applicatif, politique de support d'Oracle vis-à-vis des grands comptes.

*La relation avec Oracle a été marquée par la signature de la charte et un travail de fond transparent et constructif sur l'organisation et les processus de gestion des clients d'Oracle*

*(Philippe Rouaud)*

## SAP

La relation avec SAP se caractérise par la signature d'une charte le 29 mai 2008 définissant le périmètre, les principaux axes et les modalités de travail. Une première réunion sur le support client s'est tenue en juillet pour définir quatre thèmes d'intérêt commun sur lesquels elles souhaitent collaborer en 2008 et 2009 : plans de développement, de mise à disposition et d'arrêt de maintenance des produits, écosystème des partenaires, modalités de la politique commerciale, support et ergonomie d'utilisation.

*La relation avec SAP s'annonce prometteuse et constructive. Elle se caractérise par la signature d'une charte commune ainsi qu'un travail sur le support client*

*(Bruno Menard)*

### Usages des TIC et RSE - ORSE / ESCEM



Le développement et l'intégration des TIC dans les entreprises et dans les méthodes de travail ouvrent de nouvelles réflexions en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE). C'est pourquoi le CIGREF, en partenariat avec l'ORSE et l'ESCEM, a souhaité étudier et analyser l'impact de l'usage des TIC sur la RSE. Ce travail collaboratif donnera lieu, en janvier 2009, à la publication du livrable « Usages des TIC et RSE ».

### Innovation - PMEI



Le CIGREF a publié un rapport intitulé « Dynamique des relations entre les Grandes Entreprises et les PME Innovantes ». Ce document expose les recommandations du Cercle Innovation du CIGREF, destinées notamment à aider la DSI à se structurer pour favoriser l'innovation. Les 5 recommandations du livrable :

- ♦ Confier aux DSI la responsabilité d'un espace « Innovation et Recherche » avec les métiers ;
- ♦ Faire une place aux PMEI en tant que vecteur d'innovation pour subvertir les idées dominantes ;
- ♦ Adhérer au Pacte PME pour faciliter les relations GE/PMEI ;
- ♦ Faire de la Direction des Achats un acteur de la politique d'innovation ;
- ♦ Outiller la DSI d'un budget Innovation, d'une organisation atypique et d'une nouvelle politique de licences.



### Immatériel - MEDEF et Observatoire



Dans le cadre de la commission « Immatériel et Innovation dans les Services » du MEDEF, le CIGREF a co-présidé avec l'AFOPE l'atelier « Organisation et Système d'Information ». L'objectif de cette commission était d'identifier des recommandations, destinées aux pouvoirs publics, visant à expliciter la valeur créée par les actifs immatériels dans l'entreprise. Ces recommandations ont alimenté le livrable final « Guide de bonne pratique » de cette commission.



Cette année encore, le CIGREF était partenaire de la 2<sup>ème</sup> journée nationale des actifs immatériels organisée par l'Observatoire de l'Immatériel.

### SFT



Le CIGREF, en tant que partenaire, était présent au colloque annuel la Société Française de Terminologie qui a porté cette année sur le thème « Enjeux de la terminologie des industries de l'automobile dans la mondialisation ».

# Métier Intelligence

Cette année encore, les activités du métier Intelligence ont mobilisé de nombreux acteurs, tant parmi les membres du CIGREF, qu'au travers de l'écosystème lié aux SI. Les DSI pilotes ont su trouver le temps indispensable au management de chaque activité. De nombreuses entreprises membres ont collaboré aux travaux, et les intervenants et partenaires ont contribué à la réflexion collective en exposant leur vision, toujours illustrée par le retour d'expérience d'une entreprise membre du CIGREF. Le SI est un patrimoine stratégique de l'entreprise, le CIGREF a donc poursuivi la réflexion engagée les années passées sur les aspects stratégiques du SI et tout particulièrement sur la relation et le dialogue avec les utilisateurs et les décideurs de l'entreprise. Les DSI sont aussi des réformateurs et leur attention a été attirée par l'évolution de concepts et technologies qui sont en train de conquérir leurs entreprises. Web 2.0, Open Source, etc. ont suscité des réflexions toujours abordées sous l'angle des usages, du management, et de l'organisation. Elles ont favorisé une meilleure compréhension des impacts sur l'efficacité et la performance du SI de l'entreprise. Parce que les DSI sont aussi des hommes et des femmes de réseau, le CIGREF a aussi mis cette année en avant les échanges de bonnes pratiques en créant tout un ensemble de groupes d'échange d'expérience en complément de la réflexion menée par ailleurs dans les autres activités. L'ensemble de ces travaux est résumé ci-après. Chacun amène des éléments de réflexion pour faire évoluer la « fonction système d'information » au sein des entreprises.



**Renaud de Barbuat**  
*Vice-Président  
DSI EDF*

## CO1 : « Le SI au service des métiers et de la DG »

Cette année les travaux du CIGREF ont porté sur le contrôle interne et SI, avec un travail en collaboration avec l'IFACI, le Dialogue Stratégique grâce à une collaboration avec McKinsey et Cie et le Pilotage de la stratégie SI.

## CO2 : « La performance durable des SI »

Ce comité de pilotage s'est particulièrement intéressé à l'évolution du poste de travail, au web 2.0 et à son impact sur les pratiques de management et à l'Open Source, sujet récurrent mais sur lequel les années à venir seront certainement décisives.

## CO3 : « Le Management de la fonction SI »

En plus des travaux européens sur le *e-competence framework*, les travaux RH ont essentiellement porté sur la finalisation de l'outil de « scénarisation prospective des besoins RH », commencé en 2007. Le CIGREF s'est aussi intéressé à un sujet jamais traité jusqu'alors : le « système d'information de la DSI » .

*L'INTELLIGENCE au CIGREF,  
c'est offrir à l'ensemble  
des parties prenantes  
de la fonction  
Système d'Information  
un lieu d'échanges,  
de collaboration  
et de progrès,  
accessible,  
vivant et ouvert  
dans un climat de confiance  
et de confidentialité.*

## Le SI au service des métiers et de la DG

En ligne avec CIGREF 2010 qui place l'ouverture, la collaboration et l'innovation au cœur de la performance de l'entreprise, ce comité d'orientation met en avant la participation du SI à la création de valeur. Ses travaux montrent que la valeur produite par la fonction SI passe par une ouverture et une collaboration avec les autres acteurs de l'organisation. Par de nouvelles stratégies d'organisation et d'alliances, le DSI peut voir son rôle évoluer pour réussir, avec les Métiers, par exemple le pilotage d'un plan stratégique ou le contrôle des risques au sein de l'entreprise. C'est autour de cette réflexion que le CIGREF a animé des activités comme: le contrôle interne, le dialogue stratégique et le pilotage stratégique SI.

### Focus sur les activités



#### Contrôle interne

En octobre 2007, le CIGREF et l'IFACI ont conclu un accord de partenariat afin de sensibiliser les dirigeants sur les enjeux du contrôle interne et de la maîtrise des SI. Cette initiative a conduit à la mise en place d'un groupe de réflexion commun pour développer la réflexion sur le contrôle interne de la DSI et sur le contrôle du SI de l'entreprise. Les réflexions ont abouti à l'élaboration d'un guide opérationnel de bonnes pratiques basé sur les retours d'expérience des entreprises ayant participé aux travaux.



#### Dialogue stratégique

Pour mieux comprendre la contribution des SI à la performance des grandes entreprises, le CIGREF et McKinsey & Company ont repris les réflexions entreprises en 2002 et 2004, se fondant sur une observation approfondie des bonnes pratiques en vigueur dans des entreprises de secteurs très divers. Le rapport, présenté le 17 avril 2008, met l'accent sur la valeur d'usage des SI et montre qu'elle nécessite la mise en œuvre de leviers se trouvant à l'interface des Métiers et de la DSI.



#### Pilotage de la stratégie SI

La stratégie SI devient un élément concurrentiel de l'entreprise. Mais comment décliner les impératifs stratégiques en initiatives SI et répondre ainsi aux objectifs définis par les Métiers ? La mise en place d'une gouvernance SI est une réponse efficace au nécessaire alignement stratégique du SI. La réflexion du CIGREF sur le pilotage stratégique s'inscrit dans la suite des travaux de 2007 sur l'élaboration du plan stratégique SI, et a donné lieu à une synthèse présentant quelques éléments opérationnels de pilotage de l'exécution du plan stratégique SI.

## La performance durable des SI

La performance durable des SI constitue plus que jamais un défi et une opportunité pour les DSI. La performance durable des SI est en effet confrontée à de nombreuses questions : comment faire fonctionner durablement et de façon performante des systèmes d'information toujours plus complexes, ouverts et interdépendants ? Comment tirer parti des innovations et des nouveaux usages pour créer de la performance durable et de la valeur ? Comment intégrer ou faire cohabiter du nouveau dans de l'ancien ? Pour répondre à ces questions, le CIGREF s'est intéressé cette année à trois sujets à la fois d'actualité et prospectifs : l'open source, le web 2.0 et le poste de travail.

*Tirer parti des innovations et des nouveaux usages pour créer de la performance durable et de la valeur*

### Focus sur les activités

#### Open source

Les entreprises ont besoin de prévisibilité dans leur modèle économique et de souplesse dans le rythme d'évolution de leur SI. A ce titre l'open source peut constituer un modèle économique intéressant. Le CIGREF s'était déjà intéressé une première fois à ce sujet en 2000. Le sujet ayant évolué très vite et ayant acquis de la maturité, il a paru pertinent de faire le point en s'intéressant particulièrement aux aspects suivants : un bilan des usages en entreprises, l'apport des projets récents, les spécificités de l'open source avec la compréhension des modèles économiques, et les modalités de propriété intellectuelle.

#### Web 2.0

Le web 2.0 est en train de révolutionner les usages personnels de l'Internet en plaçant l'individu au cœur du système. Qu'en est-il dans le domaine de l'entreprise ? Le web 2.0 n'annonce-t-il pas de nouvelles formes de collaboration ? Le CIGREF s'est intéressé aux usages et impacts du web 2.0 sur les architectures et les organisations existantes, en regardant le sujet sous différents angles : l'analyse des enjeux et des projets, l'analyse des outils, l'intégration des concepts dans le SI et enfin l'impact du Web 2.0 sur les processus métiers, le management et la gouvernance.

#### Poste de travail

Le CIGREF a étudié les évolutions du poste de travail sous plusieurs aspects : usages, architecture, intégration et technologies. Le CIGREF s'est ainsi intéressé aux questions des usages futurs et des futurs services offerts, à l'architecture (client léger, client lourd) et à l'impact du poste de travail sur les problématiques d'administration, de sécurité, de mobilité. Enfin sur la partie technologique, le CIGREF a cherché à analyser les technologies mises en avant dans le cadre des postes de travail du futur.



## Le Management de la fonction SI

*Pour accompagner les DSI au quotidien et les aider à mieux préparer le futur, le CIGREF a concentré ses travaux de 2008 sur 2 thèmes :  
l'organisation du SI  
de la fonction SI  
et les compétences*

Comme dans tous les métiers de l'entreprise, la fonction SI ne pourrait être performante sans les femmes et les hommes qui la composent. Le comité d'orientation " Management de la fonction SI " vise à aider les DSI à organiser et piloter les processus de la fonction SI, à développer les compétences de l'entreprise, à manager les services partagés informatiques, à piloter les fournisseurs et à maîtriser l'externalisation, avec pour finalité la création de valeur par les usages.

### Focus sur les activités

#### Scénarios d'évolution des besoins en compétences et indicateurs RH

Le CIGREF a poursuivi ses travaux sur l'évolution des besoins en compétences (initiés en 2007) et publie cette année un outil de scénarisation prospective des besoins RH. Parallèlement, le CIGREF a mis jour son tableau de bord RH basé sur 14 indicateurs. Les objectifs de ce tableau de bord sont, d'une part, de dégager les grandes tendances RH de la communauté SI des entreprises membres, et, d'autre part, de permettre aux DSI de se situer par rapport à l'ensemble de la communauté.

#### SI pour la DSI - Organiser le SI pour permettre à la fonction SI d'opérer efficacement son cœur de métier

Après avoir axé ses travaux sur le système d'information de l'entreprise, le CIGREF a choisi d'orienter une partie de sa réflexion de 2008 sur le système d'information (SI) de la fonction Système d'Information. Car, comme tout métier de l'entreprise, la fonction SI doit disposer d'un système d'information... Mais quelles caractéristiques (ou spécificités) doit recouvrir ce SI ? Cette seule question en sous-tend quelques autres, tout aussi essentielles pour la compréhension de l'organisation du SI de la DSI : le SI de la DSI présente-t-il des particularités par rapport à celui de l'entreprise ? Si oui, lesquelles (sécurité, mobilité...) ? Est-il indépendant, autonome, intégré ? Le SI de la DSI est-il uniquement un support pour les métiers ? Des éléments de réponse à ces différentes questions sont disponibles dans la synthèse « Le SI de la DSI : permettre à la fonction SI d'opérer efficacement son cœur de métier ».



Téléchargeable  
sur [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)

# Groupes d'échange de pratiques

## Télécom

Le monde des télécoms et des infrastructures est confronté aujourd'hui à de nouveaux défis internes et externes tels que la concentration des fournisseurs, la consomérisation des télécoms d'entreprise, la convergence des infrastructures, des services, la réduction des coûts et la création de valeur. Face à ces défis, les managers télécoms ont plus que jamais besoin d'échanger sur leurs démarches, leurs modèles d'organisation et leurs bonnes pratiques. C'est toute la raison d'être de ce groupe d'échanges de pratiques du CIGREF qui, en partenariat avec l'EVUA, a mené des échanges et réflexions sur trois sujets cette année : IPv6, Mobilité, Réglementation.

*Face aux mutations en cours, les managers télécoms ont plus que jamais besoin d'échanger sur leurs démarches, leurs modèles d'organisation et leurs bonnes pratiques  
(Christophe Agathon, SG)*

## Protection de l'information

Le CIGREF s'est intéressé à ce sujet car la collecte, la valorisation et la diffusion de l'information tant interne qu'externe constituent les éléments clés de la compétitivité des entreprises. Les entreprises sont confrontées à des exigences légales en matière de conservation de données (données personnelles, données financières, archivage légal...) à des fins de conformités ou de contrôle. L'ensemble de ces tendances pose, de manière sous-jacente, la question de la protection de l'information. Le groupe de travail a cherché à être pertinent, en fournissant des éléments à la fois descriptifs (les modèles d'organisation) et prescriptifs (les bonnes pratiques). Le rapport s'est intéressé aux enjeux, à la démarche et la gouvernance, à la protection de l'information, à la sensibilisation et l'implication des acteurs et les bonnes pratiques.

*Notre conviction est que la protection de l'information doit faire partie intégrante des affaires. Elle doit être sélective en s'appuyant sur une analyse des risques métiers. En tout état de cause, elle doit se faire selon trois axes : les hommes, les processus et les outils  
(Jean-Pierre Gagnepain)*

## Club Achats

L'organisation des Achats Informatiques & Télécom associe fréquemment différentes directions (SI, Achats, Juridique, etc.). Les nouvelles procédures internes, l'évolution des réglementations et les préoccupations grandissantes relatives au respect de la concurrence et à la non cartellisation des fournisseurs ont incité le CIGREF à créer, dès 2003, un club d'échanges de bonnes pratiques et de mise en relation des différents acteurs. Le Club Achats du CIGREF a 3 objectifs :

- ♦ Favoriser l'échange de la communauté des acheteurs informatiques des entreprises membres du CIGREF ;
- ♦ Faciliter la mise en relation des acheteurs avec les autres entités de l'entreprise ;
- ♦ Identifier les bonnes pratiques en matière d'achats informatiques et d'organisation de la fonction achats IT & Télécom.

*Les travaux du Club Achats 2008 ont porté sur l'organisation de la fonction Achats IT dans les grandes entreprises ainsi que sur le pilotage de la relation Fournisseurs avec le référentiel eSCM*

# La Recherche au CIGREF

## Matinée du 14 décembre 2007

*Les présentations des travaux de recherche sont disponibles sur le site du CIGREF :*  
<http://cigref.typepad.fr/recherche>

Le bilan du premier programme de recherche du CIGREF, mené entre 2004 et 2007, a été présenté lors de la Matinée du 14 décembre 2007. Ce programme débuté en 2004, répond à un objectif précis : mieux cerner les diverses composantes de la mission du CIGREF, « *Promouvoir l'usage des Systèmes d'Information comme facteur de création de valeur et source d'Innovation pour l'entreprise* ».

Avec le concours de l'ANRT (Association Nationale de la Recherche Technique), trois doctorants en convention CIFRE, ont été intégrés à l'équipe des permanents. Ils ont présenté les conclusions de leurs travaux de recherche lors de la Matinée du 14 décembre 2007 :

- ◆ L'évaluation de la contribution des SI à la performance de l'entreprise dont les résultats de l'étude se rapportent :
  - A l'importance d'intégrer l'analyse de la contribution des SI à la performance de l'entreprise dans le processus de changement ;
  - Au rôle du SI dans ce processus en tant qu'opportunité et levier de changement ;
  - A l'évaluation de la performance à travers une proposition de modèle économétrique.
- ◆ La contribution du SI à l'innovation organisationnelle à travers les compétences managériales mises en œuvre dont les travaux de recherche présentent :
  - Les déterminants organisationnels qui facilitent l'émergence de l'innovation au niveau de la structure organisationnelle et de la culture de l'entreprise ;
  - La contribution potentielle du SI à l'innovation organisationnelle ;
  - Les conditions de cette contribution effective.

## Capital immatériel

*La question de la création de la valeur par les systèmes d'information est récurrente dans les théories du management stratégique*

Le CIGREF a lancé en 2008 un programme de recherche de 3 ans (2008-2011) dont l'objectif est d'étudier la contribution des actifs immatériels SI à la création de valeur pour l'entreprise. Ce programme est mené dans le cadre d'une convention CIFRE. Il s'inscrit dans la continuité de CIGREF 2005, dont l'ambition était de faire du CIGREF « *une plateforme de gestion des connaissances, sur l'ensemble des thèmes liés au SI* », et de CIGREF 2010 qui va plus loin en affirmant « *combien le SI d'une entreprise est un patrimoine important et spécifique pour l'entreprise. Le SI est un investissement à la fois matériel et immatériel* ».

Le programme de recherche du CIGREF s'insère dans ce cadre d'analyse (création de valeur par les SI) tout en proposant une nouvelle voie pour appréhender le Capital Immatériel.

# Le SI du CIGREF

## Site public

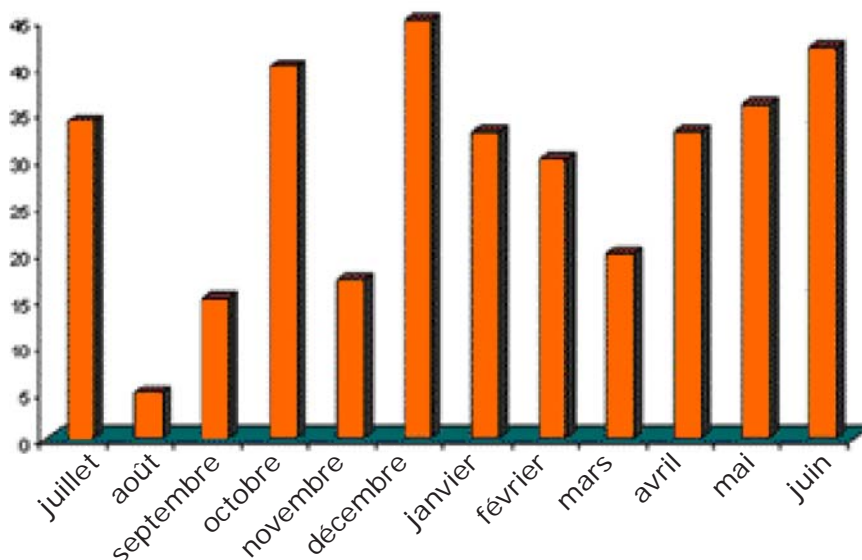
Le site public du CIGREF reste un site de référence de l'usage des SI. Il continue d'attirer beaucoup de visiteurs : plus de 300 000 pages ont été vues par plus de 120 000 visiteurs. Il propose depuis décembre 2007 de retrouver toutes les publications des trois doctorants du premier programme de recherche mené au CIGREF ainsi que les vidéos de leur journée de restitution de ce programme.

*Depuis mi-juin 2008, on peut consulter le site de la Fondation CIGREF sur : [www.fondationcigref.org](http://www.fondationcigref.org)*

## Le hit parade 2007-2008 des téléchargements

◆ Nomenclature RH - 2005	2 134
◆ Plan stratégique du système d'information - 2007	1 249
◆ Baromètre Gouvernance SI - Evaluer sa démarche de gouvernance du SI - 2007	1 225
◆ Pilotage économique du système d'information Présentation des coûts informatiques - 2007	1 218
◆ Benchmarking des coûts informatiques - Modèle et Guide de mise en œuvre IGSI - 2006	1 115
◆ Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises : impacts et rôle du DSI - 2007	1 057
◆ Gestion de portefeuille de projets - 2006	1 029
◆ Tableau de bord Sécurité - indicateurs clés de la sécurité SI - 2007	894
◆ Changement et transformation du SI - 2007	870
◆ Tableaux de bord des RH : indicateurs clés - 2007	859
◆ Management d'un Centre de Services Partages informatiques - 2007	827

## Nombre total de citations en 2007 - 2008



# Livrables et publications

## Notes de synthèse

- ◆ **Pilotage de la stratégie SI**
- ◆ **Open source**
- ◆ **Web 2.0 en entreprise**
- ◆ **Le SI pour la DSI**
- ◆ **L'Architecture d'Entreprise**
- ◆ **Les dossiers du Club Achats**

## Rapports

### Commission Attali

#### Recommandations du CIGREF

Pour la Libération  
de la Croissance française

- ◆ **Poste de travail**  
Perspectives d'évolution
- ◆ **Protection de l'information**  
Enjeux, gouvernance et bonnes pratiques
- ◆ **Ressources Humaines**  
Facteurs d'évolution des métiers de la DSI : mesure de leur impact
- ◆ **Dynamique des relations entre les GE  
et les PME innovantes**  
Recommandations pour favoriser l'innovation
- ◆ **Cahier de Recherche**  
Capital Immatériel & Systèmes d'Information Premières  
explorations théoriques

## Publications en partenariat

- ◆ **Dynamique de création de valeur par les SI**  
(CIGREF - McKinsey)
- ◆ **Contrôle interne et Système d'Information**  
(CIGREF - IFACI)
- ◆ **Usage des TIC et RSE**  
(CIGREF - ORSE - ESCEM)
- ◆ **Analyser l'usage des TIC**  
(CIGREF - ANACT)
- ◆ **Télécoms et infrastructures**  
(CIGREF - EVUA)
- ◆ **Immatériel et Innovation dans les services**  
(CIGREF - AFOPE - MEDEF)

## Fondation CIGREF



La Fondation CIGREF a été créée pour :

- ◆ Inscrire le développement d'un programme de recherche dans le cadre prestigieux et réputé en matière de nouvelles technologies offert par la Fondation Sophia-Antipolis ;
- ◆ Faire partager au plus grand nombre le résultat des recherches menées dans le domaine des Systèmes d'Information;
- ◆ Associer tant le CIGREF que des experts scientifiques (français et internationaux) au choix des thèmes de recherche soutenus.



### PROGRAMME INTERNATIONAL DE RECHERCHE

Dynamiques des usages des SI (1970-2020) « IS Dynamics »

Le programme IS Dynamics (ISD) s'inscrit dans la continuité du programme de recherche lancé par le CIGREF en 2004, sur le thème : « *Promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise* ».

Dans la perspective des 40 ans du CIGREF (2010), le programme ISD a pour ambition d'éclairer les dirigeants des grandes entreprises - publiques et privées - sur les enjeux stratégiques des Systèmes d'Information au regard des mutations en cours dans les modèles économiques des firmes.

Le programme IS Dynamics (ISD) est un programme d'intérêt public : il vise à évaluer les enjeux sociétaux et managériaux de l'usage des systèmes d'information sur le temps long (1970-2020). Il s'articule autour de deux dimensions inters reliées :

- ◆ Dimension historique : Etudier la dynamique de l'informatisation des entreprises à travers l'analyse de l'évolution des SI au cours des quarante dernières années.
- ◆ Dimension prospective : Anticiper les « futurs possibles » du design organisationnel au regard des grandes transformations des systèmes socioéconomiques mondiaux, et des normes de régulation des entreprises et des sociétés.

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

[www.fondationcigref.org](http://www.fondationcigref.org)

Le **Sénateur Pierre Laffitte**,  
Président de la Fondation Sophia Antipolis

et **Didier Lambert**,  
Président du CIGREF

ont signé, lors des 19<sup>èmes</sup> Entretiens  
Informatiques d'OPIO,  
la convention de création  
de la **FONDATION de Recherche**



## Partenariats

### Conférences

Quoi ?	Quand ?	Avec qui ?	Thème
Services Informatiques	Septembre 2007	Les Echos	Services informatiques
Les assises de la sécurité	Octobre 2007	DG Consultants	Management des risques SI
EuroCIO	Novembre 2007	Finaki	Services informatiques
Société Française de Terminologie	24 janvier 2008	SFT, AFNOR	Terminologie
FEDISA	29 janvier 2008	FEDISA	Protection du Patrimoine Informationnel
Fusions-acquisitions : quels impacts sur les systèmes d'information ?	7 février 2008	HEC - MSIT	Fusions-acquisitions et SI
Centre de médiation et d'arbitrage (CMAP)	11 février 2008	CMAP, Syntec informatique	Médiation et arbitrage
AfroCIO	21 et 22 février 2008	Finaki	Services informatiques
Entretiens Télécoms des Arcs	13 et 14 mars 2008	Finaki	Télécoms
Salon Produrable	2 et 3 avril 2008	TODDAY	Développement durable
Trophées CIO Entreprises et société de l'information	3 avril 2008	LMI et CIO magazine	Projets informatiques
Présentation du référentiel eSCM	30 novembre	AeSCM	Référentiel achats
Cycle Spécial Prospective 2010-2015 Innovation, besoins des entreprises et business models des fournisseurs	13 mai 2008	G9+	Prospectives SI
Solutions mobiles et nomades en entreprise	15 mai 2008	AFUTT	Mobilité
Cycle High Tech au Féminin : organisations S.I en mutation	27 mai 2008	G9+	Femmes et SI
Stratégies d'innovation, encourager les initiatives et savoir sélectionner	27 mai 2008	EBG	Innovation
Assises du Numérique	29 mai 2008	MINEFE	Compétitivité Numérique

Quoi ?	Quand ?	Avec qui ?	Thème
Conférence i-expo	29 mai 2008	GFII / SPAT	Actifs immatériels
Assises du Correspondant Informatique et Libertés	3 juin 2008	CNIL	Données personnelles
IT Governance Symposium	3 juin 2008	AFAI	Gouvernance des SI
Matinée CIGREF	17 avril 2008	McKinsey	Relations DSI DG
SI Gestion	11 et 12 juin 2008	Tarsus	Progiciels
Colloque IFACI sur le contrôle interne	11 et 12 juin 2008	IFACI	Conformité SI et contrôle interne
Entretiens informatiques d'OPIO	12 et 13 juin 2008	Finaki	Services informatiques
L'organisation en entreprise, hier, aujourd'hui, demain	1er juillet 2008	AFOPE	Organisation et SI en entreprise
2ème journée des actifs immatériels	2 juillet 2008	MARTECH	Actifs immatériels
L'université du SI	2 et 3 juillet 2008	Octo Technology	Architecture, méthodes, gouvernance
<b>Audition</b>			
Audition Commission Jacques Attali	Décembre 2007	Commission Jacques Attali	Quels leviers pour la croissance économique
Audition par le CGTI	21 mai 2008	CGTI	Politiques d'achat des grands groupes en faveur des PME Innovantes (PMEI)
<b>Livres blancs</b>			
Livre blanc sur les noms de domaine	Décembre 2007	DNS news et Club des Noms de Domaines	Gestion des noms de domaine
Livre blanc sur le SEPA (Single Euro Payments Area)	Décembre 2007	MEDEF	Services de paiements
<b>Formations</b>			
Master of Science in Information Systems Management	Février 2008	CERAM Sophia Antipolis	
Chaire Européenne sur le Management de l'Immatériel	Mai 2008	Université Paris Sud 11	Capital Immatériel



# International

## e-competences framework

*La compétitivité des entreprises et la cohésion sociale en Europe reposent sur une utilisation efficace des TIC, ce qui impose de disposer des compétences appropriées pour les mettre en œuvre*

Dans le cadre du CEN/ISSS (*European Committee for Standardization/Information Society Standardization System*) et avec le concours de la Commission Européenne (CE), un *workshop* nommé « *ICT-Skills* », constitué dès 2004, vise à définir des normes pour structurer le métier d'informaticien en Europe. Le premier livrable prévu est un « *e-competence framework* » qui s'appuie sur les trois référentiels les plus représentatifs en Europe :

- ♦ les descriptifs de compétences (orientés savoir-faire) diffusés par SFIA (UK) ;
- ♦ les profils d'emplois et les processus de développement diffusés par AITTS (D) ;
- ♦ la nomenclature des emplois diffusée par le CIGREF (F).

Le CIGREF assure la Vice-présidence de ce *workshop*, intervient en tant qu'expert et fait contribuer son groupe RH à la réflexion.

## ATELIS

Le CIGREF a participé en mars 2008 au 2ème colloque Européen d'intelligence Économique à Lisbonne, consacré à « L'Approche comparée des pratiques d'IE : Tendances et évolutions ». Ces travaux ont donné lieu à l'édition d'un ouvrage collectif chez L'Harmattan.

## EVUA

*La charte CIGREF EVUA vise à favoriser la réalisation de réunions communes, d'enquêtes communes, de positions communes*

2008 a été marquée par le renouvellement de la charte avec l'EVUA, association européenne regroupant les grandes entreprises utilisatrices des services de télécommunication. La charte vise à favoriser la réalisation de réunions, d'enquêtes et de positions communes. Trois thèmes ont été abordés : IPv6, la mobilité et la réglementation (rencontre avec l'ARCEP).

## EuroCIO

*EuroCIO est l'évènement européen qui permet de faire le point sur les enjeux métiers et SI de l'entreprise, autour de thèmes tels que la création de valeur, les compétences informatiques, l'innovation, les processus, les usages*

La conférence annuelle d'EuroCIO s'est tenue à Genève les 28 et 29 novembre 2007. Elle a permis de favoriser les échanges entre DSI européens et les grands fournisseurs, sur des problématiques telles que les compétences IT, la consommation, l'innovation, l'entreprise mobile, la livraison efficace de services informatique, les processus métiers. Cette rencontre a été marquée par des interventions de Donald Marchand, professeur de Stratégie et de Management des SI de l'IMD Lausanne et de François Dupuy, sociologue, professeur à l'INSEAD.

## AfroCIO

*AfroCIO a pour objectif de favoriser l'échange de bonnes pratiques à travers une plateforme de partage des connaissances et de veille technologique*

Le CIGREF était présent à la 2ème édition d'AfroCIO, premier réseau panafricain des Directeurs des Systèmes d'Information, qui a eu lieu à Marrakech du 21 au 23 février 2008. Le programme était axé autour de 2 sujets majeurs :

- ♦ La gouvernance et l'architecture d'entreprise ;
- ♦ L'architecture orientée services (SOA) et les référentiels SI

# Le mot du Délégué Général

## EVALUER la PERFORMANCE du CIGREF Patrimoine immatériel & création de la valeur !

En qualité d'organisation sans but lucratif (OSBL), la performance du CIGREF résulte de sa capacité à mobiliser les ressources nécessaires à l'atteinte de ses buts statutaires.

*«...La performance peut être considérée comme le résultat de l'action, l'action elle-même ou bien encore le succès...»<sup>1</sup>.*

En sa qualité d'Association d'entreprises, ces ressources doivent « créer de la valeur » pour ses membres. Dès lors, la notion de performance s'appréhende également au regard du jugement prononcé, par ses multiples « partie prenantes » en fonction de leur appréciation en matière de services rendus, de résultats obtenus ou d'effets attendus de l'organisation.

*«...Les associations... d'entreprises (APE) sont des organisations du savoir qui gèrent au profit de leurs membres d'importantes richesses immatérielles, en particulier en termes de connaissances...»<sup>2</sup>.*

Parmi la grande variété des méthodes théoriques de mesure de la performance, nous avons privilégié une approche basée sur « la valeur des immatériels ».

*«...Les actifs immatériels constituent un puissant levier de management, et donc de construction d'un sens commun. Ils permettent de clarifier la question du capital humain et son statut dans l'organisation... d'établir une singularité organisationnelle, et de re-forger l'identité... de l'organisation considérée...»<sup>3</sup>.*

Dès lors, dresser une cartographie des « actifs immatériels » du CIGREF, s'est imposé en 2007/2008, comme une ardente nécessité pour expliciter l'identité et préciser la singularité de notre patrimoine immatériel. Ce travail préliminaire a permis d'identifier des indicateurs de performance, regroupés autour des métiers du CIGREF (Appartenance - Intelligence - Influence).

*«...Puisque les actifs immatériels sont de plus en plus cruciaux pour la performance..., les réseaux, la coopération et la circulation des connaissances prennent également de plus en plus d'importance...»<sup>4</sup>.*

Les fondamentaux du patrimoine informationnel du CIGREF repose sur 3 caractéristiques majeures : le « projet associatif », la réputation et la confiance. Mais l'élément déterminant réside dans le caractère « interdépendant » de ses trois composants. De fait, cette combinatoire constitue « la » ressource rare (mais essentielle) dans le processus de création de valeur pour les entreprises membres.

Paris, octobre 2008



**Jean-François PEPIN**  
Délégué Général

1 A. Bourguignon - Peut-on définir la performance ? - Revue française de comptabilité, n° 269, 1995

2 G. ALRIQ- Stagiaire CIGREF - Thèse professionnelle : Le management des connaissances dans les associations professionnelles et d'entreprises - Mastère spécialisé Management des systèmes d'information et des technologies - HEC-ENSMP -2008

3 A. Bounfour - Professeur, Université Paris-Sud Titulaire de la Chaire Européenne de Management de l'Immatériel - Cahier de recherche du CIGREF Le langage de la valeur des actifs immatériels

4 OCDE, « Actifs immatériels et création de valeur », Réunion du Conseil (niveau ministériel), 2006, p. 11

## L'équipe des permanents

**Frédéric LAU**  
*Directeur de Mission*



**Stéphane ROUHIER**  
*Chargé de Mission*



**Sophie BOUTELLER**  
*Chargée de mission*



**Marie-Pierre LACROIX**  
*Responsable Infos*



**Imen MISSAOUI**  
*Chargée de programme*



**Rouba TAHA**  
*Chargée de programme*



### Stagiaires



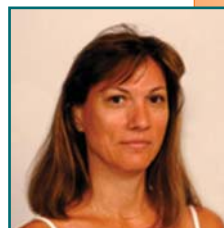
*De gauche à droite :*

- **Nicolas Pujol** : Master 2 Droit spécialité Droit des NTSI - Université Paris X
- **Guillaume Alriq** : master MSI (HEC-MINE)

Autre stagiaire :

- **Thierry de Courreges** - Master Spécialisé (MSIT HEC/MINES)

**Josette WATRINEL**  
*Secrétaire de Direction  
Comptabilité*



**Josette LEMAN**  
*Assistante de Direction*



**Jean-François PEPIN**  
*Délégué Général*



## Entreprises membres

ACCOR	Gilles Bonnin	DASSAULT AVIATION	Jean Sass
ADECCO	Alfonso Gonzalez	DCNS	François-Xavier Tual
AEROPORTS DE PARIS	Thierry Feybesse	DEXIA CREDIT LOCAL	Marc Namblard
AG2R	Eric Huther	DGME	Marc Meyer
AGF-SI	David Horvat	EADS	Jean-Paul Defransure
AIR FRANCE	Edouard Odier	EDF	Renaud de Barbuat
AIR LIQUIDE	Jean-Pierre Gagnepain	ELIOR	Emmanuel Robin
ALCATEL	Jean-Luc Henrie	ESSILOR	Didier Lambert
ALSTOM	Jean-Pierre Dehez	EURO DISNEY	Bruno Brocheton
ALTADIS	Patrick Giraudeau	EURONEXT	Solenn Thomas
AMADEUS	Jean-Paul Hamon	FAURECIA	Bertrand Eteneau
AP-HM	Rodolphe Bourret	FNCA	Alain Bellaiche
AP-HP	Jean-Baptiste Le Brun	FRANCE 3	Philippe Rouaud
ARCELOR MITTAL	Georges Mélon	FRANCE TÉLÉCOM	Denis Fortin
AREVA	Benoît Tiers	GAN GROUPAMA	Francis Thomine
ARKEMA	Jean-Charles Hardouin	GAZ DE FRANCE	Véronique Durand-Charlot
AUCHAN	Daniel Malouf	GENERALI	Richard Valenti
AVIVA	Philippe Gibert	GEODIS	Gilles Lévêque
AXA	Pascal Buffard	Gie AGIRC ARRCO	Daniel Lefebvre
BANQUE DE FRANCE	George Peiffer	GPE CAISSE DES DEPÔTS	Jean-Jacques Delaporte
BNP PARIBAS	Alain Marbach	GROUPE ERAMET	Olivier Mongrolle
BOLLORÉ TECHNOLOGIES	Francis Aaron	GROUPE LAFARGE	Pierre Damnon
BOUYGUES	Alain Pouyat	GPT des MOUSQUETAIRES	Georges Épinette
BOUYGUES TELECOM	Alain Moustard	HAUTE AUTORITE DE SANTE	Antoine Vigneron
CANAL+	Joseph Guégan	INRIA	Eric Gautrin
CARREFOUR	Paul Pochon	JC DECAUX	Paul Braida
CCMSA	Elisabeth Humbert-Bottin	L'ORÉAL	Jean-Christophe Sautory
CEA	Bernard Rouault	LA FRANCAISE DES JEUX	Pierre André
CIE de SAINT-GOBAIN	Frédéric Verger	LA POSTE	Michel Delattre
CLUB MEDITERRANEE	Paul-Henri Carton	LAGARDERE	Bernard Duverneuil
CNAF	Gérard Russeil	LASER - COFINOGA	Alexandre Boulgakoff
CNAM-TS	Alain Folliet	LVMH	Serge Salomon
CNAV-TS	Annie Prévot	MACIF	François Rougier
CNCE	Philippe Crosnier	MANPOWER	Didier Roy
CNES	Frédérique Chabanne	MAZARS	Marie-Hélène Charlier
CNP	Phat Chua Lim	METROPOLE TELEVISION	Michèle Garrigues-Fredet
CORA	Philippe Courqueux	MICHELIN	Pascal Zammit
COVEA (GMF)	Jean-Jacques Derosiaux	MINEFE	Yves Buey
COVEA (MAAF)	Jean-Pierre Giquel	MINISTERE DE LA DEFENSE	Henri Serres
COVEA (MMA)	Jean-Claude Saussaye	MORY	Pascal Courthial
CRÉDIT AGRICOLE SA	Pierre Guillemet	NATIXIS	Aline Bec
CREDIT MUTUEL CIC	Frantz Rublé	NESTLÉ	Philippe Vossen
DANONE	Jean-Marc Lagoutte	NEUFCEGETEL	Eric Iooss
DARTY	Philippe Giry	NEXANS	Yves Trézières

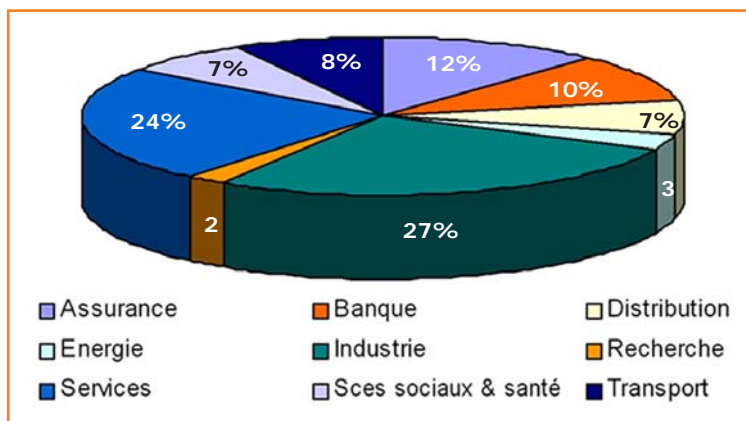
NEXTER GROUP	Corinne Ruat	SNCF	Michel Baudy
NORBERT DENTRESSANGLE	Henri Linière	SNECMA	Jérôme Trollet
OCP	Christel Loitron	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	Maurice Kouby
OSEO	Xavier de Broca	SODEXO	Philippe Taillet
PERNOD RICARD	Jean Chavinier	SPERIAN PROTECTION	Michel Dubosqueille
PMU	Christophe Leray	STEF-TFE	Léon de Sahb
PPR	Florence Chirat	SUEZ	Jean-Michel Binard
PSA PEUGEOT CITROËN	Daniel Zamparini	SYSTALIANS	Jean-Christophe Combey
RADIO FRANCE	El Mostafa El Maudi	TDF	Bruno Annic
RATP	Janick Taillandier	TECHNIP	Maurice Tayeh
RENAULT SA	Christian Mardrus	THALES	Patrick Anglard
RHODIA	Xavier Rambaud	THOMSON	Bruno Tougeron
RSI	Georges Cangiano	TOTAL	Patrick Hereng
RTE	Daniel Stevenin	UNEDIC	Daniel Urbani
SANOFI AVENTIS	Bruno Ménard	UNION INVIVO	Isabelle Vialettes
SANOFI PASTEUR	Olivier Salignan	VALEO	François Blanc
SCOR	Régis Delayat	VEDIORFRANCE	Hugues de MauSSION
SFR SI	Paul Corbel	VEOLIA EAU	Marc Renaud
SI2M	Christian Lothoré	VINCI	Philippe Bavay
SMABTP	Jean-Claude Lebois	YVES ROCHER	Alain Hodara

### Bénéfices entreprises membres

#### Les 5 objectifs du CIGREF

- ♦ Aider à faire les bons choix SI pour améliorer l'usage,
  - ♦ Alerter sur les risques et les opportunités,
  - ♦ Rééquilibrer la relation avec les fournisseurs,
  - ♦ Etre un acteur de la société de l'information,
  - ♦ Affirmer le rôle stratégique de la fonction SI.

Répartition  
des membres  
du CIGREF  
par secteur d'activité



**CiGREF**

---

21, AVENUE DE MESSINE - 75008 PARIS  
TÉL. : + 33 1 56 59 70 00 - FAX : + 33 1 56 59 70 01  
Courriel : [cigref@cigref.fr](mailto:cigref@cigref.fr) - [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)