

"Bâtir l'innovation sur une gestion exemplaire"

Le département ICT peut-il prendre l'initiative dans des projets novateurs pour l'entreprise? Quand vous touchez aux autres activités de l'entreprise, vous risquez toujours de rencontrer principalement de l'opposition. L'innovation se bâtit sur une communication efficace avec le business, en combinaison avec une gestion opérationnelle exemplaire et une réduction des coûts. C'est ce qui ressort d'une table ronde de notre publication sœur Computerworld, qui a réuni onze CIO d'importantes organisations belges.

Les grandes organisations belges sont-elles en mesure de se réinventer constamment? Quel rôle joue l'ICT dans ce cadre? Un CIO peut-il prendre lui-même des initiatives en matière d'innovation pour l'entreprise? Pour débattre de ces questions de base, Computerworld a réuni onze CIO de grandes organisations belges – Arinso, Mutualité Chrétienne (MC), Cipal, Fedict, Fortis, Crédit agricole, Picanol, Smals, Tessenderlo Group, UCB et le VDAB – autour d'une table ronde à bâtons rompus.

Souvent, une grande taille n'est pas un avantage en matière d'innovation profonde. C'est la raison pour laquelle les grandes organisations belges recherchent des modèles applicables dans la pratique pour stimuler, canaliser et donner forme à de nouvelles idées. Dans ce cadre, l'ICT est de plus en plus souvent un moyen indispensable: d'une part, comme plate-forme pour échanger des idées, définir des projets et des priorités et, d'autre part, comme pierre angulaire incontournable des nouvelles formes de travail. En d'autres termes, l'ICT est un levier pour accélérer l'innovation et proposer de nouvelles possibilités: les SMS comme moyen de communication vers de jeunes demandeurs d'emploi (VDAB), une collaboration



ouverte mondiale pour la recherche sensible à la concurrence (UCB), une meilleure transparence sur les frais médicaux réels (MC). Dans la plupart des cas, une concertation étroite entre l'ICT et le 'business' est la clé du succès.

Innovation en Belgique

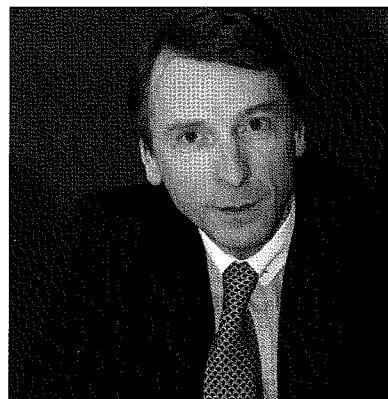
"La manière dont nous intégrons actuellement ABN-AMRO, en scindant d'abord les différentes activités avant de fusionner ces éléments un à un avec notre activité existante,

est tout à fait novatrice. Pour le secteur bancaire, l'ICT est même un élément du business, de sorte que cette fusion touche également notre modèle d'entreprise", indique Jacques Godet, Group CIO chez Fortis. Entre-temps, le plus gros groupe bancaire du Benelux a également mis en place ses propres salles de marché pour la négociation d'actions et de titres. Le straight through processing devient la nouvelle norme, qui déplacera sans aucun doute les équilibres sur le marché.

Pour des raisons similaires, la Mutualité



Luc Wautier, UCB: "Collaborer en permanence avec des parties externes constitue un changement énorme pour une entreprise qui a toujours été axée sur l'innovation interne"



Jacques Godet, Fortis: "L'ICT fait partie intégrante de notre activité. L'intégration d'ABN-AMRO affecte notre modèle d'entreprise même."

Chrétienne a choisi une migration des mainframes vers des systèmes ouverts, comme l'explique le CIO Alain Conrath. Plutôt qu'une simple question technique, ce choix symbolise le changement du rôle du plus gros assureur santé du pays – de transactionnel, il est devenu proactif et orienté client. La liaison d'une plate-forme CRM propre et l'éclatement des modèles de prix en concertation avec les hôpitaux sont les étapes suivantes

"Collaborer et faire confiance à des parties externes, c'est un changement énorme pour une entreprise qui a toujours été axée sur l'innovation interne par le passé", estime Luc Wautier, VP Global IT Architecture & Governance chez UCB. Comment pouvez-vous faire circuler des données confidentielles en dehors de l'entreprise, sur un marché où tout est régi par des brevets? UCB a opté fondamentalement pour une approche ouverte, où n'importe qui, n'importe où, doit pouvoir utiliser n'importe quelle donnée et n'importe quelle application – à moins qu'il n'y ait des raisons impératives de confidentialité.

Le constructeur yprois Picanol, numéro deux mondial dans la fabrication de métiers à tisser, connaît une problématique comparable en matière de confidentialité. Des configurations et des calculs de prix complexes sont partagés dans le monde entier avec des clients et des prospects dans des pays comme la Chine, le Vietnam

et Taiwan, alors que l'espionnage industriel doit être évité à tout prix.

L'IT comme pierre d'achoppement?

L'ouverture et la flexibilité de systèmes informatiques sont toujours relatives. Souvent, le business voit principalement les limitations – les procédures, les droits d'accès, les informations disséminées et les applications incompatibles – sans comprendre la complexité sous-jacente ni s'y intéresser.

"Chaque organisation dresse des barrières via des procédures et des prescriptions. La direction administrative utilise encore trop souvent l'informatique comme le 'policier' qui impose les règles, alors qu'il s'agit en fait de règles pragmatiques", estime Luc Wautier. Ce n'est généralement pas bon pour l'entente entre le business et l'ICT.

"L'IT est effectivement un frein pour de nouvelles idées commerciales, en particulier la sécurité informatique. Vos utilisateurs commerciaux veulent collaborer en toute transparence, alors que vous devez effectivement jouer sans cesse le policier", confirme Bernard Pauwels, directeur informatique chez Picanol. Les formes de collaboration sont aussi en constante évolution. "Le modèle de sécurité classique n'est pas prêt pour la jeune génération", estime-t-il.

"Au Crédit Agricole, l'ICT n'a jamais été une pierre d'achoppement pour le business, à condition de définir les bonnes attentes", nuance Yves Danneels, CIO. "Si vos colla-

borateurs du business s'attendent évidemment à ce que leurs nouvelles idées deviennent réalité pour hier, cela peut s'avérer frustrant." Paul Danneels, CIO du VDAB, ose même renvoyer la balle: "Il n'est pas rare que le business constitue une pierre d'achoppement, en raison d'un manque de connaissances ICT"

Sponsoring ou réduction des coûts?

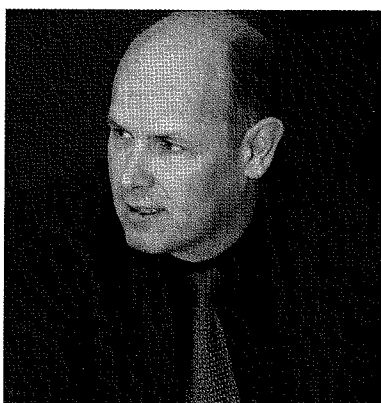
L'innovation à l'aide de l'IT demande les budgets nécessaires et les spécialistes informatiques disponibles. Les budgets sont généralement attribués sur une base de projet, ou ils doivent provenir d'économies de coûts ailleurs dans le budget ICT. C'est un secret de polichinelle que, dans de nombreuses organisations, la majeure partie des budgets est consacrée à l'assistance des systèmes existants. La rationalisation peut aider à libérer du personnel informatique interne et des budgets pour l'innovation. La règle 60/30/10 posée comme principe par le Prof. Coen (voir encadré) n'est certainement pas encore une réalité partout.

"Au VDAB, quelque 60% vont effectivement à la maintenance, à la gestion opérationnelle et à l'évolution de l'infrastructure existante et environ 40% sont affectés à de nouveaux projets", confirme Paul Danneels. Chez Tessenenderlo Group, la part de la gestion opérationnelle est en revanche assez supérieure à 60%, comme le confirme

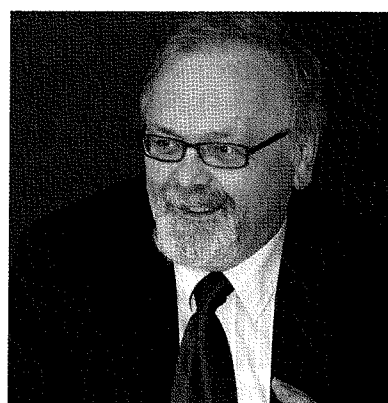


Yves Danneels, Crédit Agricole:

"L'innovation commerciale qui vient directement de l'IT peut être surprenante, voire menaçante pour le business"



Johan Verbruggen, Smals: "Nous consacrons encore énormément de ressources à l'innovation d'hier. On ne peut pas innover tout le temps"



Bernard Pauwels, Picanol: "Quand vous redéfinissez des processus d'entreprise, vous devez mettre un 'business VP' à la tête du projet"

Joost Rommelaere qui vient récemment de prendre ses fonctions de directeur informatique "Nous voyons l'ICT comme un avantage compétitif, mais par le passé il a été plutôt un désavantage au niveau de la compétitivité", reconnaît-il

Il y a d'ailleurs une différence étonnante dans les budgets totaux pour l'ICT, qui sont fixés pour certaines organisations, tandis que d'autres libèrent facilement des budgets complémentaires pour des projets novateurs. "Chez nous, le budget ICT est une part fixe du chiffre d'affaires total", témoigne Bernard Pauwels de Picanol. Chez Tessenderlo Group, la réduction des coûts est aussi une manière importante de dégager des budgets pour de nouveaux projets. Il en va tout autrement dans le secteur bancaire. "Les budgets ne sont jamais un problème quand vous disposez d'un solide business case. Quant aux projets qui ont finalement la priorité, il s'agit d'une décision du business. Nous veillons à contrôler le côté coûts", explique Yves Danneels du Crédit Agricole. "C'est finalement le business qui décide des budgets", indique également Jacques Godet de Fortis. "Même une réduction éventuelle des budgets informatiques est en fin de compte une décision administrative."

Mouvement de balancier

Après plusieurs années de consolidation et de contrôle budgétaire, des projets ambitieux sont à nouveau en chantier pratiquement partout. "Aujourd'hui, nous nous trouvons tout à fait dans un marché axé sur l'innovation. Pourtant, la situation était tout autre voici 4 à 5 ans. On ne peut tout simplement pas toujours innover: il faut également des périodes de stabilisation et de consolidation", estime Yves Danneels du Crédit Agricole. "Les budgets IT ne sont pas une donnée fixe au sein du VDAB. Une augmentation de budget est certainement possible pour des choses novatrices", pense Paul Danneels. "Mais quelle quantité d'innovation peut-on maîtriser en même temps? C'est la principale limite, tant côté IT que côté business". "Nous consacrons aujourd'hui énormément

de ressources à l'innovation d'hier. On ne peut pas en effet innover tout le temps", estime Johan Verduynde, directeur chez Smals. Trop d'innovation peut effectivement mener à une fragmentation des ressources internes. "La surinnovation est un risque réel", pour Kurt Erauw, CIO faisant fonction chez Cípal, "qui peut vous détourner de vos objectifs de base".

En d'autres termes, c'est un véritable défi que de continuer à innover constamment, tout en tenant compte des limites structurelles des propres ressources internes. Une grande organisation doit donc réévaluer en permanence quels nouveaux projets sont stratégiques, et adapter les ressources, si nécessaire. "Il faut toujours garder une bonne vue d'ensemble sur le 'portefeuille' de projets en cours", conclut Jacques Godet de Fortis.

Skunks et Web 2.0

Les projets novateurs doivent-ils attendre des ressources et des budgets, le cas échéant? Report ne risque-t-il pas de rimer avec abandon? "Il y a de l'innovation commerciale avec parrainage mais aussi de l'innovation IT sans parrainage", souligne Erik Testaert, directeur IT opérationnel EMEA chez Arinso. Sur le plan international, une grande entreprise comme IBM fait appel au blogging et à la messagerie instantanée pour permettre à ses collabo-

rateurs d'échanger des idées novatrices au niveau mondial – dans des 'sessions jam'. En Belgique, Bernard Pauwels, directeur IT et 'Business Innovation Coordinator' chez le constructeur yprois Picanol, mène des initiatives comparables. Via le blogging et des 'innovation events', il rassemble des idées novatrices de ses propres collaborateurs. Les experts en organisation désignent ce type d'innovation undercover par la formule 'Skunk Works' – une innovation par des unités qui sont isolées du reste de l'organisation. De cette manière, vous évitez que leurs ambitions soient systématiquement sapées par l'organisation existante et la réticence 'naturelle' face au changement. "Donnez simplement un peu d'argent à ces personnes qui ont une vision novatrice, afin qu'elles puissent mettre en œuvre leurs idées", conseille le Prof. Carla Coen de Tias-Nimbas. "Innover, c'est comme élever des 'singes rouges'", affirme résolument Bernard Pauwels (en renvoyant au livre "My organisation is a jungle", de Jef Staes, ndlr).

"L'innovation commerciale qui vient directement de l'IT peut être surprenante, voire menaçante pour le business", estime Yves Danneels, CIO au Crédit Agricole. "Si vous leur soumettez un projet qui se présente comme un business case complet, vous pouvez même choquer les gens du business".

Tias-Nimbas: Changez les règles du jeu!

Trop de sociétés belges voient encore l'ICT comme une sorte de service facilitaire – un peu comme la gestion des bâtiments, le catering... D'autres savent que la gestion de l'information est plus que jamais un moyen d'obtenir un avantage compétitif: grâce à une meilleure transparence, un délai de mise en œuvre plus rapide, des économies de coûts... L'ICT vraiment novatrice permet même aux sociétés de chan-

ger leur modèle d'entreprise.

Les entreprises efficaces consacrent environ 60% de leurs dépenses ICT à des choses courantes (stay-in-the-race), quelque 30% à des projets sensibles pour la compétitivité (win-the-race) et environ 10% à des changements fondamentaux (change-the-rules). C'est ce que dit le Prof. Carla Irene Coen de la Tias-Nimbas Business School (Tilburg, Pays-Bas).

TABLE RONDE COMPUTERWORLD DE CIO

PARTICIPANTS

Computerworld remercie les organisations suivantes pour leur participation.

Cipal

Secteur: administration publique
Activités: Belgique

Crédit Agricole

Secteur: banque
Chiffre d'affaires: 5,5 milliards d'euros
Nombre de travailleurs: 1.700
Activités: Belgique

Fedict

Secteur: administration publique
Activités: Belgique

Fortis

Secteur: banque
Chiffre d'affaires: 96 milliards d'euros
Nombre de travailleurs: env. 60.000
Activités: monde entier

Mutualité Chrétienne

Secteur: assurance santé
Chiffre d'affaires: env. 8,1 milliards d'euros
Nombre de travailleurs: 5400
Activités: Belgique

Northgate Arinso

Secteur: services RH
Chiffre d'affaires: 502 millions d'euros
Nombre de travailleurs: 2.200
Activités: Europe

Picanol

Secteur: industrie manufacturière
Chiffre d'affaires: 410 millions d'euros
Nombre de travailleurs: 2.300
Activités: monde entier

Smals

Secteur: administration publique
Chiffre d'affaires: 124 millions d'euros
Nombre de travailleurs: 1.500
Activités: Belgique

Tessengerlo Group

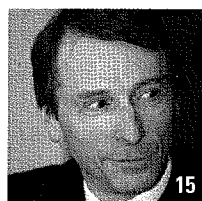
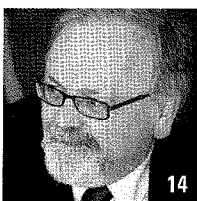
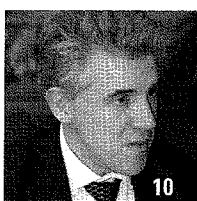
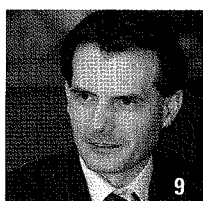
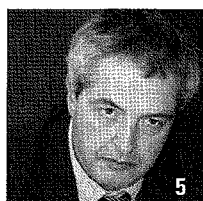
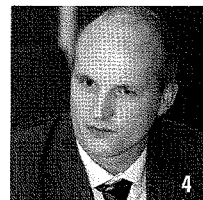
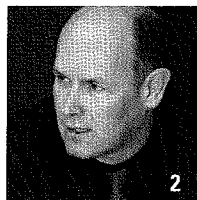
Secteur: chimie
Chiffre d'affaires: 2,4 milliards d'euros
Nombre de travailleurs: 8.100
Activités: monde entier

UCB

Secteur: pharmaceutique & biotech
Chiffre d'affaires: 3,6 milliards d'euros
Nombre de travailleurs: 12.000
Activités: monde entier

VDAB

Secteur: administration publique
Budget: 507 millions d'euros
Nombre de travailleurs: 4.900
Activités: Belgique-Flandre



The Future of Innovation: IT from Roadblock to Driving Force

La deuxième édition de la table ronde Computerworld de CIO s'est déroulée le 20 février au Cercle de Lorraine. La troisième édition aura lieu le 11 juin autour du thème 'Time to Market'

1. Ambiance au Cercle de Lorraine – 2. Johan Verduyck, Smals – 3. Steven Moerman, BMC Software – 4. Erik Testaert, Northgate Arinso – 5. Alain Conrath, Mutualité Chrétienne
6. Prof. Caria Irene Coen, Tias-Nimbas Business School – 7. Jan-Frans Lemmens, Computerworld
8. Kurt Erauw, Cipal – 9. Jan Duthoo, BMC Software – 10. Joost Rommelaere, Tessengerlo Group
11. Peter Strickx, Fedict – 12. Paul Danneels, VDAB – 13. Luc Wautier, UCB – 14. Bernard Pauwels, Picanol – 15. Jacques Godet, Fortis – 16. Yves Danneels, Crédit Agricole

NOUS REMERCIONS:

