

ÉDITO

La rédaction de CIO vous souhaite une excellente année 2009. Une année qui débute comme la précédente a fini : dans les soubresauts d'une crise financière et économique dont on ne voit pas la fin. On peut toutefois formuler le vœu que ces circonstances exceptionnelles que l'on ne rencontre qu'une fois par siècle, constituent une opportunité particulière pour le DSI de démontrer sa contribution à la compétitivité de son entreprise à l'heure où l'informatique est encore trop souvent considérée comme un centre de coûts.

SOMMAIRE

RETOUR D'EXPÉRIENCES

L'offshore, un réducteur de coûts très variable

p. 1 à 5

GUIDE SOLUTIONS

Maintenance des logiciels : comment échapper à ce piège si doux

p. 7 à 11

GESTION DE CARRIÈRE

En France, le coaching est employé en cas de difficulté

p. 12

INTERNATIONAL

Ce qu'Hollywood peut apprendre aux DSI

p. 13

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS

L'informatique coûte très cher mais elle est le garant du changement chez 5àsec

p. 14

HUMEUR

p. 15

RETOUR D'EXPÉRIENCES

L'offshore, un réducteur de coûts très variable

L'offshore est banalisé dans les entreprises de toutes tailles. Les économies évoquées sont diverses et s'élèvent assez facilement jusqu'à 20 %. Les habitudes de travail doivent changer à l'heure de la mondialisation des ressources.

Face aux incertitudes économiques qui entourent 2009, l'offshore peut-il aider les DSI à réduire les coûts ? Les retours d'expériences montrent des cas de figure très divers et des économies variables. Un taux de réduction des coûts de 20 % paraît souvent atteignable. L'offshore est désormais employé par des entreprises de toutes les tailles et dans tous les secteurs d'activité.

Le cabinet d'analyse Pierre Audoin Consultants (PAC) trace le portrait de l'offshore français. Géographiquement, c'est plutôt du nearshore. Il se dirige à 33% vers l'Europe de l'Est, à 23 % en Inde, 17 % en Espagne, 13 % vers le Maghreb et 9 % pour les autres pays. L'Inde est la destination des grandes SSII françaises. « *Tous les projets ne sont pas éligibles à l'offshore. Les grands projets vont en Inde, les petites TMA et les projets moins importants dans les pays francophones proches par la langue et la géographie* » précise **Elisabeth de Maulde, présidente de PAC.**

Trouver d'autres bassins d'emplois

Calyon, la banque de financement et d'investissement de Crédit Lyonnais SA, s'est engagé dans l'offshore indien il y a deux ans. En 2006, les budgets étaient en croissance de 30 %, et les métiers étaient très exigeants en termes de nouveaux développements. « *Nous recherchions des techno-fonctionnels qui connaissent à la fois la finance et l'informatique. Il s'agissait de profils très rares. Il fallait donc trouver d'autres bassins d'emplois* » explique **Hervé Molmy, Chief Operating Officer (COO) pour l'informatique et les back office de Calyon.** La ►

10 DÉCIDEURS IT TÉMOIGNENT

Hervé Molmy
COO de Calyon

Didier Lambert
DSI d'Essilor

Alexandre Boulgakoff
DSI de Laser Cofinoga

Georges Epinette
DSI du groupement
des Mousquetaires

Bertrand Tardy
Information System Manager
d'E-b-trans

Eric Sand
Directeur de l'organisation
des SI de FM Logistic

Bruno Haize
PDG de La Tôlerie Plastique

Jérôme Hérard
DG de l'île des médias

Claude Buzier
DSI de B2V

Pascal Vendryes
DSI d'Areva



Un middle office fait l'interface avec les équipes indiennes.

Hervé Molmy,
COO, Calyon

banque s'est appuyée sur Accenture et le belge CapCo. Elle devait passer d'un fonctionnement avec des centaines de prestataires en régie, et des ratios de l'ordre de 25% en interne et de 75% en externe, vers un mode au forfait, avec la gestion d'une force de travail en forte augmentation. « En parallèle, nous voulions tester l'offshore en direct, et nous avons demandé de petits développements, une dizaine d'années hommes, directement à la société Headstrong basée en Inde, et spécialisée dans les marchés de capitaux » indique le COO.

Les équipes de Calyon ont bien adhéré à l'approche orientée vers l'Inde. Il a fallu une volonté sans faille du management car il s'agit d'un changement important imposé aux équipes dans leur façon de travailler et qu'il faut accompagner ce changement. D'autant qu'il faut compter avec le choc linguistique et le décalage horaire. Par ailleurs, d'un mode de travail réactif face à une concurrence qui sort de nouveaux produits tous les jours, et où les spécifications étaient réduites, l'offshore oblige à formaliser beaucoup plus. « Nous avons créé un middle office, avec des personnes qui font l'interface spécialisée entre les équipes de développement parisiennes, et celles en offshore » décrit Hervé Molmy.

15 % d'économies la première année

L'objectif est d'éviter que des demandes trop complexes ou trop exprimées dans un langage "finances", et pas suffisamment informatique partent vers les équipes indiennes. « Par exemple, il faut éviter une phrase comme "Code-moi tel pricer de telle façon" ». De plus, « Il faut assimiler les différences culturelles avec l'Inde. Quand un Indien dit oui, cela ne veut pas dire qu'il a compris exactement ce que vous attendiez. Et il y a une grande honnêteté chez les développeurs. Comme ils n'ont pas l'habitude de signaler spontanément qu'ils n'ont rien à faire, nous avons du créer un code projet "je n'ai rien à faire", qu'ils remplissent scrupuleusement, ce qui permet de pouvoir les réaffecter » décrit Hervé Molmy.

Aujourd'hui, Calyon dispose de 150 équivalents temps plein (ETP) en offshore, dont une centaine en Inde. Ces équipes sont en charge de développements, de la TMA et du support de premier niveau, en particulier sur deux applicatifs métiers critiques. Le mode de fonctionnement mis en place est mixte. Il ne repose pas sur des forfaits purs ni sur des TMA packagées avec des indicateurs de qualité de service où l'on fait les comptes à la fin du mois, selon le respect des niveaux de service. Côté réduction des coûts, en tenant compte du middle office, « On observe un ratio de 15 % d'économies, la première année » indique le COO. L'espoir est d'arriver à un ratio de 40 % grâce à un transfert de connaissances vers les équipes indiennes. « Sachant que la contrainte principale c'est le turn-over » prévient Hervé Molmy.

20 % À 30 % D'ÉCONOMIES SELON GARTNER

« Une entreprise française qui externalise ses développements ou la maintenance de ses applications en Inde peut espérer de 20 à 30 % d'économies » affirme **Ian Marriott, analyste chez Gartner Group**. Cette fourchette tient compte des coûts générés par l'offshore : les transports, la traduction et le management des équipes indiennes. « En théorie, l'économie peut dépasser 30 % avec une SSII vietnamienne mais les coûts de management et les risques sont plus importants à cause d'une moindre maturité », prévient Ian Marriott. A l'inverse, les pays de l'Est, le Maroc, l'Égypte ou l'Afrique du Sud affichent

des tarifs plus élevés qui laissent présager des gains plus proches de 20%. Ils offrent cependant un meilleur confort, grâce à l'absence de décalage horaire ou à la maîtrise du français. « Il devient alors possible d'externaliser 60 à 70 % d'un projet, alors que seulement 40 % pourraient être confiés à une société indienne », indique Ian Marriott. Ceci dit, les gains et le périmètre d'externalisation d'un projet sont très fluctuants d'une entreprise à l'autre. « Tout dépend de sa maturité dans la gestion de l'offshore » avertit Ian Marriott.

Thierry Levy Abegnoli

Des entreprises que l'on attend moins dans le registre de l'offshore, y ont également recours. Exemple, chez le transporteur E-b-trans, qui est un des leaders européens du transport de matières dangereuses. La firme emploie 3800 personnes. **Bertrand Tardy, European Information System Manager d'E-b-trans**, se souvient : « Je recherchais une compétence en développement en ASP.net et en C#. J'hésitais entre recruter une équipe en interne ou l'offshore. J'en avais discuté avec le DSI d'un autre transporteur qui utilisait pour sa part, l'offshore ».

C'était il y a deux ans et demi. L'offshore apparaissait plus flexible, en termes de dimensionnement de l'équipe. Le manager a sélectionné la SSII Techteam située en Roumanie afin de développer une importante application métier de reporting et de tracking des camions. Le budget était de plusieurs centaines de milliers d'euros. « J'ai retenu l'offshore aussi pour le coût moins élevé. Un programmeur revient à 250 € la journée en Roumanie, alors qu'en France, en régie, le coût est plutôt de 600 €. » poursuit le manager. Le développement aura mobilisé jusqu'à cinq programmeurs. La proximité géographique de la Roumanie facilite les allers-retours rapides sur place, et permet de connaître les gens. De plus, certains développeurs parlent très bien le français. ►

Pour en savoir plus



CIO Événement
Hervé Molmy
COO de Calyon
s'est exprimé lors
de la conférence
infogérance

Le bilan est positif. « Attention cependant à ne pas sous estimer la charge de supervision. Bien que la SSII suive les processus CMMI et que le niveau technique soit bon il y a une déperdition de l'ordre de 20 % par rapport à ce qui pourrait être produit dans l'hexagone. Il faut être vigilant afin que le code soit bien commenté » prévient Bertrand Tardy. Le manager se déplaçait une fois par mois en Roumanie. Skype était utilisé pour les communications et Citrix pour le partage d'écran afin de vérifier le code réalisé à Bucarest. Deux personnes pourraient être recrutées afin de gérer en direct au quotidien les relations avec l'équipe roumaine.

Réécrire le système d'information

Des entreprises d'une taille nettement plus réduite utilisent l'offshore. **La Tôlerie Plastique** emploie cinquante personnes en France et quinze aux Etats-Unis. Cette PME propose des boîtiers et des habillages plastiques sur mesure. Elle s'est lancée dans le nearshore il y a deux ans. « Nous cherchions un partenaire informatique pour réécrire notre système d'information qui est propriétaire » justifie **Bruno Haize**, son PDG. Il n'entendait pas le réaliser en interne car il souhaitait dégager des ressources pour d'autres missions. Et il voulait qu'une autre équipe acquière des connaissances sur son système.

Il se tourne vers la Tunisie qui outre sa proximité géographique et sa culture francophone offre une réactivité plus grande : « En France, les règles de qualité sont lourdes. Pour travailler avec les Tunisiens, un cahier des charges de deux pages suffit alors qu'en France, il en faut 20 ». De plus, en travaillant avec des Tunisiens, l'entreprise avait plus de chances d'avoir des informaticiens seniors, et la Tunisie est à 2h30 de Paris, ce qui facilite les relations. Les tarifs pratiqués ont-ils motivés cette démarche ? : « Le coût était à peu près identique. Mais le périmètre couvert était plus large, ce qui a permis de prendre en compte les aléas sans qu'il y ait un surcoût ». De fait, le projet a pris 10 mois de retard et a connu de nombreuses infortunes ! « Nous n'avions pas tout prévu mais ça nous a permis de faire des ajustements. Je ne regrette pas car j'ai trouvé une équipe compatible avec ce que nous voulions faire » se félicite le PDG. Les déplacements sont limités. Le projet est piloté par le DSI en France et il ne s'est rendu qu'une seule fois en Tunisie. Le reste se fait à travers Skype. Bruno Haize s'affirme satisfait et prêt à continuer.

Autre cas, **l'île des Médias** élabore des sites Web pour les entreprises. Longtemps la société a eu des difficultés pour former des équipes sur les technologies .Net. **Jérôme Hérard**, son DG, confronté à l'inflation des salaires des développeurs et trouvant les recrutements en France, longs et difficiles, décide de recourir à l'offshore. « Pour constituer une équipe de 5 à 10 personnes, il me fallait plus d'un an. Nous ne pouvions pas honorer les demandes ». En 2007, la société prend donc pied à Madagascar totalement francophone et dans le même fuseau horaire que la France. « Travailler avec des pays anglophones n'est pas fait pour les petites structures ». L'impact ne s'est pas fait pas attendre : « En un an et demi, l'entreprise a complètement changé. Nos cahiers des charges sont beaucoup plus carrés et gagnent en qualité. Il nous faut par exemple bien séparer le cahier des charges fonctionnel du cahier des charges technique » explique Jérôme Hérard. ▶

“

En Tunisie, deux pages suffisent pour un cahier des charges.

Bruno Haize,
PDG de la Tôlerie Plastique

5 EXPÉRIENCES DE DSI

« L'offshore permet d'économiser environ 20 % ... si le projet se passe bien » estime **Didier Lambert**, DSI d'**Essilor**, numéro un mondial des verres ophtalmologiques. Il externalise la TMA de son ERP Oracle Application auprès d'Oracle Bangkok, en langue anglaise. Mais un autre projet ne progresse pas : le transfert en Inde de l'exploitation logique de son centre de calcul, où s'exécutent 7 000 processus par nuit. « Le retour sur investissement n'est pas évident » constate le DSI.

« Grâce à l'offshore, on peut réaliser 30% de réduction des coûts sur des activités de pure maîtrise d'œuvre, TMA et développement. Le pourcentage est de 15 % sur l'exploitation » déclare **Alexandre Boulgakoff**, DSI du **Groupe Laser Cofinoga**, spécialiste des services financiers aux particuliers.

« On réussit plus facilement un projet de maintenance logicielle en offshore qu'un nouveau développement, car l'application existe

déjà et il est plus simple de comprendre son fonctionnement. Dans le second cas, il y a des incompréhensions, des énervements et des retards » indique **Eric Sand**, directeur de l'organisation des systèmes d'information de **FM Logistic**.

« Nous avons un contentieux avec un prestataire qui passe par une société marocaine. A priori, les spécifications étaient transmises sans encadrement des développements. Quand le prestataire a réagi il était trop tard, et ce malgré la venue des équipes marocaines en France » déplore **Claude Buzier**, DSI du groupe de protection sociale B2V.

« Ma société de 15 personnes cherchait des développeurs J2EE, c'est très difficile à trouver à Bordeaux, impossible sur Paris. Le GIE tunisien GetIT m'a soumis quatre dossiers. J'ai fait affaire avec la société Discovery » se félicite **Jean-Charles Duplax**, gérant de **Afib**, un centre de formation informatique et RH.



Le problème c'est l'encadrement des compétences.

Jérôme Hérard,
DG de l'île des médias

En interne, cette nouvelle organisation n'est pas toujours bien perçue. Certains collaborateurs destinés à évoluer ne veulent pas suivre. Mais pour Jérôme Hérard, le bilan est globalement positif car « *d'un coup vous pouvez répondre à des projets et vous avez de la flexibilité* ». L'entreprise a ainsi pu continuer à croître. Côté coûts, elle est également gagnante mais « *la différence n'est pas aussi importante que le disent les SSII* », note le DG. Par ailleurs, « *Le gros problème de l'offshore ce n'est pas les compétences mais l'encadrement de ces compétences* », témoigne Jérôme Hérard. Le DG encadre 20 développeurs à Paris et 5 à Madagascar. Depuis peu, il travaille aussi avec la Tunisie, où il dispose de cinq personnes. Il avait besoin de développeurs .Net en Saas et n'en a trouvé qu'en Tunisie. La sélection des CV a été réalisée par GeIT - un GIE de 11 entreprises tunisiennes proposant en nearshore des prestations informatiques.

L'offshore n'est cependant pas une martingale qui permette de gagner à coup sûr. Eric Sand, directeur de l'organisation des systèmes d'information de **FM Logistic**, en pointe les coûts cachés. FM Logistic est un prestataire de services de logistique qui emploie 14 000 personnes en Europe. Pour Eric Sand, l'offshore ne permet pas de grosses économies ... si l'on compare avec des équipes internes. La société a créé sa propre filiale informatique en Ukraine en 2001, avec de 25 à 35 informaticiens selon les périodes. « *Nous avons un gros besoin de développement autour d'un logiciel dont nous sommes éditeurs et nous avons pensé que l'offshore pouvait permettre de réduire les coûts* » décrit-il.

MONDIALISATION : WIPRO FACE À ACCENTURE

Quelles économies attendre de l'offshore selon les SSII ?

Accenture donne une fourchette de 20 à 30 % de réduction des coûts. « *En maintenance applicative, on est autour de 30 % alors qu'en développement d'applications, on est plus proche de 20 %* », précise **Fabrice Dersy**, directeur général de l'activité d'externalisation. Ce gain inclut un important effort méthodologique. « *Il s'agit de respecter nos standards internes et des normes comme CMMI appliquées dans nos 52 centres de services. Pratiquement tous les grands projets que nous prenons en charge comprennent une part conséquente d'offshore* », déclare Fabrice Dersy. Les centres d'Accenture totalisent 83 000 personnes dont 43 000, rien qu'en Inde ! Les SSII offshore ne sont pas en reste. Elles se veulent les égales de leurs consœurs européennes ou américaines et vont jusqu'à vouloir gommer leur origine. « *Wipro est né en Inde mais nous sommes désormais une société globale présente dans 30 pays* », martèle **Christophe Martinoli**, directeur général de **Wipro France**. Côté réduction

des coûts, Wipro cite une fourchette plus optimiste de 30 à 35 % d'économie. Il entend cependant se défaire de son image d'un offshore synonyme de réduction des coûts. « *Ce n'est qu'un des deux principaux leviers d'optimisation, l'autre réside dans une industrialisation des processus de gestion* », affirme Christophe Martinoli, Wipro veut donc aussi déplacer le débat sur le terrain de la qualité des prestations et de la productivité. « *Nos méthodologies génèrent des gains de productivité de 5 à 10 %, qui s'ajoutent aux 10 à 20 % gagnés grâce à une industrialisation plus classique* », affirme le DG. Ces bénéfices sont mesurés en nombre d'années/homme consacrées à des périmètres applicatifs précis (paramétrage d'un module SAP, développement d'une interface entre un logiciel de paie et un progiciel RH). Christophe Martinoli veut casser une idée reçue : « *la formalisation des processus, synonyme de meilleure gestion des services externalisés, génère des gains qui s'ajoutent à ceux de l'offshore, et non des coûts qui s'en retranchent* ».

Thierry Levy Abegnoli



Le résultat économique est mitigé.

Georges Epinette,
DSI des Mousquetaires

Il poursuit : « *Le Taux Journalier Moyen (TJM) en offshore est de 250 € contre 450 € pour une équipe interne en France. A cela, il faut ajouter les coûts de pilotage, de 7% à 14% selon le cabinet KLC Solucom, les coûts de sur-spécifications car on a écrit beaucoup plus que si les équipes sont proches et travaillent dans votre langue maternelle et non en anglais, et enfin les coûts de voyage et de télécommunications, sans compter la différence de productivité et de qualité. Finalement, l'écart avec des équipes en France paraît faible. On gagne 2 ETP dans le cadre d'une équipe de 20 personnes, ce qui est peu* ». Eric Sand ajoute : « *Il faut, en outre, tenir compte de la dynamique des coûts. L'augmentation des salaires est de 40 % par an sur Kiev, de 25 % sur l'Ukraine, et il faut inclure les parités entre les monnaies. Le dollar est souvent la monnaie de référence dans les pays de l'Est, et la parité avec l'Euro n'a pas toujours été favorable* ».

L'offshore pour dynamiser la DSI

Dès lors, pourquoi ne pas se simplifier la vie, en passant par une grande SSII ayant des équipes en offshore ? « *Notre volume d'affaire n'est pas suffisamment important* » estime Eric Sand. Il résume les deux leviers de l'offshore : « *Il y a le TJM et le fait que le prestataire travaille mieux que vous, grâce à l'industrialisation, via CMMI. On gagne alors en productivité et en qualité, mais cela l'entreprise pourrait le faire elle-même, à moins qu'elle ne choisisse d'externaliser pour se dynamiser et acquérir ces bonnes pratiques* ».

Les difficultés liées à l'offshore sont aussi soulignées par **Georges Epinette, DSI du groupement des Mousquetaires**. Au début des années 2000, le groupement des Mousquetaires a essayé le développement en Nearshore. « *Depuis, nous avons ré-internalisé. Les raisons venaient essen-*►

tiellement de la taille modeste de nos projets, de la variabilité de nos spécifications, avec des difficultés de réactivité et donc de qualité. Depuis six ans, nous faisons aussi de la TMA en inshore, interne à Bucarest, pour nos applications en fin de vie » décrit Georges Epinette. Cette opération a permis de monter en compétences les collaborateurs français sur Java et .Net en lieu et place du Cobol. « Le résultat économique est mitigé. Les salaires en Roumanie ont énormément augmenté et les techniques Cobol qu'ils utilisent sont très recherchées. Ce qui pose des problèmes récurrents de turn-over qu'il faut bien gérer » constate-t-il.

Tous ces exemples ramènent à des conclusions assez proches de celles d'un rapport du Cigref (Club Informatique des grandes entreprises françaises) édité en 2006. « Les retours d'expérience s'avéraient très contrastés selon la nature des entreprises, des types de projets, de la localisation de la prestation. Le tout suggérait qu'il n'existe pas de recette générale » rappelle Georges Epinette.

Des problèmes de compétences et de délais

Comment envisager l'offshore pour 2009 ? « Le recours à l'offshore s'inscrit dans une politique de sourcing. L'appât de la réduction des coûts ne peut pas être la seule motivation, on se retrouve parfois à jongler avec les problèmes de compétences et de délais » prévient Georges Epinette. Pour ce DSI, ceux qui seraient tentés par l'aventure doivent tenir compte de leur charge de travail et des compétences internes à aligner, dans une perspective pluriannuelle. « De là à dire que l'offshore constitue la panacée face à la crise actuelle, c'est une autre histoire ». Didier Lambert, DSI d'Essilor, est encore plus catégorique, pour lui l'offshore n'est pas un remède à la crise. S'y greffe par ailleurs l'évolution des méthodes de programmation. « La programmation agile, en associant les utilisateurs, va obliger le DSI à revoir ses processus de développement applicatif. Ce qui risque de rendre moins pertinent le recours à l'offshore » s'interroge Georges Epinette. Il recommande toutefois l'usage du référentiel e-SCM afin de conduire plus sereinement un projet de sourcing. Car « Aux gains espérés de l'offshore, il ne faut pas omettre d'enlever l'instruction du dossier, le management de la relation, celui de la transition et de la réversibilité ». On observe la même prudence chez Alexandre Boulgakoff, DSI de Laser Cofinoga même s'il est séduit par l'industrialisation liée à l'offshore : « La crise est une opportunité de repenser le modèle de "delivery". Il s'agit de s'orienter vers plus d'industrialisation notamment pour les activités récurrentes. L'offshore peut être un accélérateur si les DSI maîtrisent les activités du système d'information de "bout en bout" ». Sans oublier qu'« il faut avoir mis en place les conditions de bonne utilisation des ressources offshore sous peine d'une mauvaise intégration dans un processus complet. Ce qui générerait des surcoûts importants » avertit-il.

Toujours plus d'offshore en 2009

Pascal Vendryes, DSI d'Areva, et président de la commission Global Sourcing de l'European Outsourcing Association, association qui travaille sur les meilleures pratiques en matière d'externalisation, prévoit, pour sa part, une augmentation de l'offshore dans les ressources informatiques des entreprises françaises.

« A cause du contexte économique, les DG vont demander en 2009 à leurs DSI de réduire leurs dépenses de 3 %, 5 %, voire même de 10 %. Ceux-ci vont donc devoir recourir toujours davantage à l'offshore », prévoit le DSI d'Areva. Il évalue à 3% à 5% les ressources informatiques transférées hors hexagone, une moyenne qui inclut les effectifs des administrations publiques, dont la part d'offshore est égale à zéro. Ce taux est donc en réalité supérieur dans certaines entreprises du privé. Le DSI prévoit une évolution vers 8 % en 2011. « Certains secteurs comme les banques pourraient aller plus vite, et des directions pourraient pousser à l'offshore sans calculs précis préalables, donc sans être sûres d'atteindre ainsi leurs nouveaux objectifs. » indique le DSI. Il poursuit : « Les banques de détail préféreront une destination francophone comme le Maroc, à la différence des banques d'affaires internationales déjà axées vers l'Inde anglophone .

Les prestataires indiens devraient d'ailleurs être toujours plus actifs sur le vieux continent, puisque les marchés anglo-saxons sont à maturité. Les organisations nord-américaines ont transféré près de 60 % de leurs effectifs informatiques ; et celles du Royaume-Uni, de 10 à 20 % . « Les Indiens sont plus polyvalents que les Marocains et peuvent compter sur des réserves de techniciens bon marché quasi inépuisables. Dans cinq ans, ils seront sans doute au même niveau d'expertise que nous. » La marche vers les centres de compétences mondiaux semble donc inéluctable. Mais attention : les grands comptes français ont encore besoin d'apprendre à piloter des projets à distance. « Beaucoup n'ont encore qu'une expérience d'un an, et marginale. » conclut Pascal Vendryes. ■

Jean Pierre Blettner avec Florence Puybureau,
Jean-Claude Streicher et Didier Barathon



Les DG vont demander des réductions de 3 %, 5 % voire 10 %.

Pascal Vendryes,
DSI d'Areva

Plus de services



www.cio-online.com

Actualité
CIO Club
CIO TV
Conférences
Paroles de DSI
Experts

Connaître les coûts réels des services fournis par la DSI afin de les optimiser

CONFÉRENCE ORGANISÉE LE 25 NOVEMBRE 2008 PAR CIO

La méthode ABC/ABM permet de mieux évaluer les coûts réels des services fournis par la DSI qu'une approche comptable. SAS propose d'industrialiser cette démarche qui ouvre la voie à l'amélioration des performances.

En période de crise, la maîtrise des coûts informatiques est plus que jamais une priorité. En ouverture de la matinée organisée par le magazine CIO sur le thème du pilotage des coûts de la DSI, **Joachim Treyer**, chargé de cours à l'Ecole Centrale de Paris et associé du cabinet Cost House, a rappelé l'enjeu en ce qui concerne la DSI : « *La DSI est souvent vue comme un centre de coûts. Il faut qu'elle puisse justifier de façon transparente auprès des métiers les coûts réels de ses prestations* ». Dans ce but, une approche comptable est inadaptée car elle intègre mal les coûts indirects. La méthode ABC/ABM (Activity Based Costing/Activity Based Management) permet de s'affranchir de cette difficulté. Joachim Treyer en décrit le principe : « *On crée un catalogue de « services » [exemple: mise à disposition d'une messagerie] proposés par la DSI, chaque service fait appel à des « activités » [exemple : help desk, réseau ou stockage] qui elles-mêmes consomment des « ressources » [exemple : salaires, achats, licences, amortissement,...]* ». Toute la démarche repose sur l'usage de clés d'imputation claires entre ces entités : nombre de tickets d'incidents ouverts ou nombre de Go consommés permettront de répartir les ressources entre les services. On calcule ainsi le coût complet d'un service. Cette « refacturation » adressée aux services utilisateurs devient compréhensible des non informaticiens. Elle constitue la base d'optimisation de la performance car l'on peut arbitrer la qualité de service. Par exemple, faut-il un PRA (Plan de Reprise d'Activité) opérationnel en 2 heures ou 4 heures suffiront-elles ? La mise à disposition d'un PC portable étant plus coûteuse qu'un PC de bureau, une direction pourra décider de déployer plutôt les seconds que les premiers. La méthode permet également de se comparer entre entreprises afin d'évaluer ses performances sur la mise à disposition d'un PC, d'une messagerie, etc. Dans ce but, le Cigref (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises) a d'ailleurs élaboré un modèle de benchmarking des coûts basé sur 6 processus (Mise à disposition des PC, des imprimantes, des autres périphériques, des applications, maintenance évolutive, projets).

L'informatique assistée par l'informatique

Reste que ces calculs nécessitent des outils adaptés. Un simple tableur ne permet ni de gérer ni de maintenir ces imputations de façon claire, d'autant plus si la DSI propose des centaines d'applications complexes. « *Les capacités de ce type d'outils sont apparues trop limitées pour garantir le suivi et la maîtrise des coûts informatiques* », a expliqué **Luca Garlanda**, responsable de l'offre IT Management Solutions de SAS. L'éditeur propose un outil - SAS Activity-Based Management - permettant d'industrialiser les règles de la méthode ABC/ABM, disposant de capacités de simulation et facilitant le partage de l'information, notamment via des graphiques.

Démonstration par l'exemple

L'expérience du groupe Air France-KLM est à ce titre exemplaire. Lors de la matinée, **Marc Leymonerie**, Assistant Exécutif du Directeur Général des Systèmes d'Information d'Air France-KLM a commenté les bonnes pratiques mises en place au sein de la compagnie aérienne en s'appuyant sur SAS ABM depuis 2004, en remplacement d'une solution tableur, limitée et complexe. La compagnie gère 40 000 postes de travail et 1 000 applications, avec un budget annuel de 500 millions d'euros, soit 3% de son chiffre d'affaires. Air France exploite la méthode ABC/ABM afin d'expliquer le coût complet d'une prestation de la DSI, de justifier la facturation aux directions métiers, d'évaluer l'évolution des coûts, et de réaliser des benchmarks. La DSI est alors responsable du « coût unitaire » d'un service et les utilisateurs du volume qu'ils en consomment. A noter qu'Air France a placé à part l'innovation technologique (SOA, Open Source, Virtualisation, ToIP, ...) afin que son coût ne soit pas facturé intégralement au premier service y ayant recours, mais réparti entre toutes les directions métiers, afin que chacune y contribue. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez les vidéos
de l'évènement
sur CIO TV

Maintenance des logiciels : comment échapper à ce piège si doux

L'augmentation record du tarif de la maintenance chez SAP suscite une grogne croissante chez les utilisateurs. Plus globalement, cette augmentation remet en question la nature même d'une prestation devenue obligatoire et visant au confort quotidien des DSI.

En augmentant fortement le tarif de sa maintenance en juillet dernier, SAP a attiré de nouveau l'attention sur une prestation dont la justification en elle-même pose question. Elle constitue un sujet de discordance récurrent entre les éditeurs de logiciels et leurs clients DSI. Après Microsoft et sa Software Assurance, puis diverses bisbilles assez complexes chez Oracle, SAP mécontente donc ses clients en supprimant son offre de maintenance à 17% pour un tarif unique à 22%, le pourcentage s'appliquant au montant des licences achetées.

Explosion injustifiée des coûts

Si la maintenance est à ce point critiquée, c'est que les clients ont du mal à comprendre sa raison d'être. Les contrats de vente de logiciels sont devenus de plus en plus sophistiqués sans permettre de toujours de bien savoir ce qui est acheté et à quel prix. Cette confusion ne facilite pas, en outre, une concurrence saine et loyale entre éditeurs, associés ou non à d'autres prestataires, notamment des intégrateurs. Le phénomène a atteint une telle ampleur que lors de l'assemblée générale du Cigref (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises), qui s'est tenue en octobre dernier, des DSI de grands groupes hexagonaux ont déploré à la tribune : « *L'explosion des coûts de maintenance, sans que l'on ait observé de bénéfices tangibles ni de services derrière* », « *Les pratiques hégémoniques des éditeurs qui deviennent gênantes* » ou « *L'absence d'engagement de résultat dans le logiciel et la qualité qui ne s'améliore pas* ».

Une vision court termiste

Interrogé en décembre, **Bruno Ménard, Président du Cigref, et vice président Systèmes d'information de Sanofi-Aventis**, dénonce : « *Cette tendance à l'augmentation des coûts de maintenance se retrouve assez largement chez les éditeurs de logiciels. Cela met clairement une pression à la hausse sur nos coûts fixes, avec une conséquence directe sur notre capacité à initier de nouveaux projets et à planifier nos activités. Cette hausse des tarifs s'accompagne de campagnes d'audit de licences agressives et pas toujours justifiées. Nous sommes face à une vision très "court termiste" de la part des éditeurs qui sont en train* ►

Les éditeurs détruisent le capital de confiance construit avec leurs clients.

Bruno Ménard
Président du Cigref

Pour en savoir plus



Retrouvez l'interview complète de **Lionel Schwartz** Directeur des ventes de maintenance chez SAP sur **CIO Online**

LE CLUB DES UTILISATEURS DE SAP FAIT APPEL AUX AVOCATS

SAP proposait jusqu'en juillet 2008, pour sa maintenance, deux niveaux de services facturés à 17% et 22% du montant des licences. Le 16 juillet, SAP a annoncé la fin du niveau à 17%. Au passage, le niveau à 22% est revalorisé en termes de contenu. SAP propose sous le nom d'« Enterprise Support » un service qui va au delà de la seule maintenance. Le service intègre du consulting, des montées de versions progressives, des outils pour un déploiement plus aisé et une maintenance étendue au diagnostic des problèmes provenant des développements réalisés avec les outils de SAP. Afin d'amoindrir le choc, l'éditeur a choisi d'étaler l'augmentation tarifaire dans le temps pour ses clients qui utilisaient le support « ordinaire » à 17%. L'éditeur insiste sur les économies : le coût total de possession (le fameux TCO) d'une solution SAP baisserait malgré l'augmentation du prix de la prestation. « *Enterprise Support apporte de nombreux*

bénéfices à nos clients, nous en sommes convaincus. Le débat ne doit pas porter sur la maintenance SAP mais sur le TCO, comme le reconnaît d'ailleurs l'USF [association des Utilisateurs de SAP Francophones, NDLR] » affirme **Lionel Schwartz, Directeur des ventes de maintenance chez SAP**. Mais le 8 janvier dernier, l'USF a annoncé qu'il avait mandaté un cabinet d'avocats « *pour nous aider à mieux décrypter les aspects juridiques du changement contractuel induit par la nouvelle politique de tarifs de maintenance* ». L'objectif est de noter des « *points de vigilance applicables lors de la négociation de nouveaux contrats ou lors de la renégociation de contrats en cours afin d'éviter à l'avenir de nouvelles déconvenues* ». Il faut dire que l'USF a moyennement apprécié de voir les utilisateurs germanophones obtenir des aménagements importants, dont le maintien durant un temps certain du contrat à 17%.



Si on se lance dans une procédure, le bogue ne sera pas réparé rapidement.

Etienne Papin,
Avocat, cabinet Féral-Schuhl & Sainte-Marie

de détruire une partie du capital de confiance qu'ils avaient bâti avec leurs clients et qui sera long à reconstruire. » Afin de lutter contre cette inflation des tarifs de la maintenance, lors de la même assemblée du Cigref, les remèdes évoqués par les DSI auront été l'Open Source, le Saas (Software as a service) ou le Cloud Computing, en complément du nécessaire dialogue avec les éditeurs. Travailler à contenir les coûts de la maintenance figure aussi sur la feuille de route des DSI pour 2009 telle que dressée par l'institut Forrester Research (étude « *Five Steps To Building A Recession-Proof Packaged Applications Strategy* »). Les tarifs de la maintenance vont usuellement de 16% à 25% par an du prix net de la licence. Forrester Research relève que pour certaines entreprises, la maintenance demeure une police d'assurance coûteuse, qui intègre les mises à jour réglementaires, la correction des bogues, et d'autres fonctions de support. Certains vendeurs n'intègrent pas les mises à jour, tandis que d'autres montrent peu de valeur ajoutée lors de l'ajout de fonctions. Pire, Forrester Research s'est entretenu avec 400 entreprises et a découvert que beaucoup d'entre elles dépensent 500 000 \$ par an en maintenance mais n'ont appelé le support que cinq fois dans l'année. A 100 000 \$ le coup de fil, « *cela vaut la peine de renégocier avec les éditeurs des contrats de maintenance qui reflètent un peu mieux l'usage des capacités de support* » estime l'institut.

Ne pas confondre garantie et maintenance

Il faut dire que l'informatique est un secteur des plus originaux. Partout ailleurs, la maintenance sert à couvrir l'usure de pièces ou de produits liée à l'usage normal du produit vendu, sans que celui-ci soit défectueux. C'est le cas par exemple dans l'automobile. Or, on ne peut pas prétendre qu'un logiciel, constitué d'instructions logiques, puisse s'user en étant utilisé. Le terme de maintenance renvoie donc dans ce cas à un contrat dont la nature est très spécifique. Il comprend en effet deux parties : d'une part la maintenance corrective, d'autre part la maintenance évolutive. La première signifie la correction des bogues, la seconde est une possibilité de faire évoluer le produit vendu, notamment pour l'adapter à des modifications de son environnement.

Une question clé concerne la différence entre la maintenance et la garantie. Un bogue ne devrait-il pas être plutôt couvert par la garantie légale ? « *En théorie, on peut dire qu'un bogue logiciel est un vice caché mais, du côté de l'utilisateur, cette qualification offre peu d'intérêt* » prévient **Etienne Papin, avocat au cabinet Féral-Schuhl & Sainte-Marie**. Il s'explique : « *Pour un logiciel complexe [NDLR : tel que SAP], et pour prouver l'existence d'un vice caché, il faut prouver un dysfonctionnement empêchant le logiciel de faire ce pour quoi on l'a acheté. Si, dans le cas d'un logiciel acheté sur étagère cela peut sembler plus facile, dans un cas plus complexe, qui sera coupable du bogue : l'éditeur, l'intégrateur ou même le client ? Si on se lance dans une procédure contentieuse, le dysfonctionnement risque de ne pas être réparé rapidement. La maintenance a donc l'avantage de tout couvrir tout de suite sans avoir à se poser de questions.* » La maintenance serait donc le prix de la tranquillité. Ceci dit, avant toute démarche contentieuse, se pose une question : existe-t-il une obligation générale de garantie ►

5 CONSEILS POUR NÉGOCIER AVEC SAP OU ORACLE, SELON FORRESTER RESEARCH

- 1 **Négocier des rabais plus importants sur les licences** : SAP, contrairement à Oracle, n'est pas connu pour l'importance de ses rabais sur les licences. En portant sa maintenance à 22%, SAP atteint le même taux qu'Oracle. Forrester suggère donc de négocier des rabais sur les licences de telle sorte que le coût total (licences+maintenance à 22%) sur 10 ans soit équivalent ou inférieur au coût précédent (licences+maintenance à 17%).
- 2 **Mettre la pression sur l'éditeur** : faire le point sur toutes les fonctions manquantes dont SAP avait déclaré qu'elles seraient disponibles grâce à la maintenance. Agir avec d'autres entreprises clientes du même secteur d'activité, afin d'obtenir une date de délivrance de la part de SAP. Les associations d'utilisateurs doivent obtenir des garanties écrites sur le pourcentage de la maintenance réinvesti dans les développements. Ramener les éditeurs sur terre, en leur montrant que leur stratégie de croissance doit être alignée avec celle de leurs clients.
- 3 **Utiliser les offres alternatives lors de la négociation** : mettre sérieusement en concurrence les offres de SAP, Oracle, Salesforce, IBM (pour le middleware) ou des éditeurs de niche.
- 4 **Prévoir que la base installée puisse se réduire** (conseil pour négocier avec Oracle) : obtenir des rabais importants lors de la première signature de contrat, maintenance comprise, puis négocier le fait que la base installée puisse être réduite sans que cela entraîne un retour aux listes de prix initiales. Les prix doivent rester suffisamment attractifs même s'ils ne sont plus aussi bas qu'initialement.
- 5 **Contractualiser une protection contre les augmentations ou les anticiper** (conseil pour négocier avec Oracle) : demander un support perpétuel pour la même tarification que celle employée dans le contrat initial afin de se protéger contre des modifications des modes de calcul des licences. De même, fixer des limites indéfinies aux augmentations de la maintenance.

contre les vices cachés dans le cas des logiciels ? « *Un logiciel est concédé selon une licence. Ce type de contrat est difficile à assimiler à une vente ou même à une location de produit où il y a une obligation générale de garantie définie par la loi* » ajoute Etienne Papin.

“

Dans tout logiciel, il y a des bogues.

Lionel Schwartz,
Directeur des ventes
de maintenance chez SAP

D'ailleurs, pour les éditeurs de logiciels qui proposent de la maintenance payante, assimiler leur maintenance à la garantie légale gratuite contre les vices cachés constitue un non-sens. « *Comparer un logiciel et une voiture n'est pas pertinent* » martèle Lionel Schwartz, directeur des ventes de maintenance chez SAP. Selon lui, « *La garantie est juste une certitude que le logiciel va fonctionner selon ce qui est indiqué dans la documentation pendant une durée de six mois [NDLR : cette durée est propre à SAP]. Mais elle ne concerne pas les bogues* ». Pour un éditeur, la non-qualité, c'est à dire la présence de bogues, serait-elle donc normale ? Cela semble être le cas à l'écoute de Lionel Schwartz qui déclare : « *Dans tout logiciel, il y a des bogues, même si SAP est réputé pour la qualité de ses produits* ».

Il précise la vision de SAP en matière de maintenance, une vision largement partagée dans le milieu : « *La maintenance corrective correspond à un engagement de correction des bogues, avec des engagements en matière de qualité de service. La maintenance évolutive comprend des nouveautés, des services pro-actifs pour optimiser les usages et anticiper d'éventuels dysfonctionnements. Six mois de garantie, cela n'a donc rien à voir avec six mois de maintenance gratuite.* »

Des contrats tout-en-un

Qu'en est-il des contrats de maintenance chez d'autres éditeurs ? Pionnier des ennuis avec ses clients pour avoir brutalement changé ses contrats de licence et de maintenance avec l'introduction de la Software Assurance, Microsoft se veut aujourd'hui le chantre d'une relation apaisée avec les entreprises utilisatrices. La Software Assurance est typique des contrats « tout-en-un » très sophistiqués dont il est difficile d'estimer l'apport réel et la différence de coût par rapport à une série de prestations achetées à l'unité auprès de spécialistes. Au moins, le système du forfait a l'avantage de son inconvénient : le montant à payer chaque année est connu, c'est déjà ça. Mais les simples corrections de bogues et de failles ne nécessitent pas, chez Microsoft, de contrat de maintenance.

« *Pour nous, les correctifs de sécurité relèvent de la garantie gratuite durant les cinq années du support normal de chaque produit* » stipule **Mathieu Bourreau, responsable marketing licensing et Software Assurance chez Microsoft.** Au delà des cinq ans, le support devient « étendu », c'est à dire personnalisé et payant, avec un coût non lié au nombre de licences.

Chez Microsoft, la « maintenance », au delà du seul support correctif, est conçue comme un tout avec la licence. « *Notre volonté est de fournir le bon dosage entre licence et maintenance à chacun de nos clients* » indique Mathieu Bourreau. Un client peut acheter chez Microsoft des licences classiques, sans maintenance. Il peut aussi choisir un mode liant la licence ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez
la réaction de
Jean Leroux
Président de l'USF
sur **CIO Online**

L'AUGMENTATION DE LA MAINTENANCE EST-IL RÉPRÉHENSIBLE ?

Lorsqu'un DSI achète un logiciel sous forme de licence associée à un contrat de maintenance, il est astreint à respecter certaines clauses mais c'est aussi le cas de l'autre partie, l'éditeur ou le mainteneur. Que peut faire le DSI si l'autre partie modifie unilatéralement les conditions du contrat ou de son renouvellement ?

« *Il n'y a normalement pas de recours si le contrat a été signé pour un an et que la modification n'est applicable qu'au renouvellement* » informe Etienne Papin, avocat au cabinet Féral-Schuhl & Sainte-Marie. Le DSI serait-il donc impuissant face à la toute puissance des éditeurs ? Lorsque l'on a installé un PGI comme SAP ou Oracle e-Business Suite, il est clair qu'un changement de progiciel n'est pas aisé. Et c'est précisément dans cette dépendance vis-à-vis de l'éditeur que pourrait se loger une défense.

Etienne Papin prévient cependant : « *A ce jour, il n'y a pas de jurisprudence fixée et il faut être prudent avec les pistes un peu novatrices. La première piste de défense pourrait être l'article L442-6-I-4 du Code de Commerce* ». Le texte en question

a été conçu pour lutter contre les positions abusives des grands distributeurs à l'égard des petits producteurs menacés de déréférencement. Le texte vise à réprimer la rupture abusive de relations commerciales ou la menace de telles ruptures. Or la modification tarifaire de la maintenance pourrait entrer dans ce cadre étant donné que les entreprises clientes sont totalement dépendantes de leurs éditeurs de logiciels propriétaires.

« *Une deuxième piste est l'interprétation de la volonté des parties lors de la conclusion du contrat. La rupture d'un contrat pour en proposer un autre avec un prix modifié pourrait être jugée artificielle* » signale Etienne Papin.

A ce jour, l'absence de contentieux judiciaire ne permet pas de trancher même sur la procédure à suivre pour faire valoir ses droits. Si le litige est jugé comme strictement commercial, le tribunal de commerce est seul compétent. Mais si le litige concerne la propriété intellectuelle, si la maintenance est une annexe de la licence par exemple, c'est au Tribunal de Grande Instance qu'il faut s'adresser. ■

et la maintenance classiques. Enfin, il peut choisir la fameuse Software Assurance, qui associe un droit d'usage de la dernière version du logiciel, une maintenance et des services associés (aides au déploiement, journées de consulting pour créer des pré-maquettes dans le cadre d'une étude de faisabilité, accès à du e-learning, ...). Le coût annuel de la maintenance est alors en moyenne de 25 à 29% du montant des licences, selon le contexte et le produit.

Dans le cadre de la Software Assurance, la maintenance comprend un droit à réaliser toutes les montées de version, y compris les évolutions majeures. En cadeau bonus, le client a le droit de payer sa licence initiale sur trois ans. Cela porte le coût annuel durant trois ans à une fourchette de 58% à 62% du prix d'une licence de base. La Software Assurance permet en plus de bénéficier d'outils et de services exclusifs comme les Microsoft Desktop Optimization Pack (M'Dop), qui ne sont pas disponibles pour les clients ordinaires.

Une mise à jour obligatoire

D'autres éditeurs ont opté pour un modèle encore plus intégré. Exemple chez SAS où la maintenance devient la règle. « SAS a toujours voulu une relation dans la durée avec ses clients, raison pour laquelle nous avons choisi un système de licence annuelle qui comprend la maintenance. Cela nous oblige à suivre nos clients et à les fidéliser tout en pouvant planifier nos revenus et donc nos investissements en R&D » présente **Marie-Claude Santon, directrice marketing de SAS**. Les clients payent la première année un droit d'entrée puis, les années suivantes, une « licence » annuelle d'une valeur comprise entre 30% et 50% du montant de la première année. La « licence » comprend le droit d'usage du logiciel, l'assistance, le support et les nouvelles versions. Les tarifs dépendent du produit et peuvent être calculés par serveur physique, par utilisateur enregistré ou même, dans la gestion de la relation client, par contact géré.

Le principe de SAS rappelle la Software Assurance de Microsoft. Mais ce qui avait fait hurler beaucoup de clients du géant de Seattle était l'obligation, au lancement de la Software Assurance, de toujours migrer vers la dernière version de chaque produit, avec toutes les difficultés que cela implique. Microsoft a dû renoncer à cette obligation sous la pression de ses clients. Pourquoi est-ce que les clients de SAS l'acceptent sans broncher ? « Une nouvelle version est, chez nous, une solution, pas un problème : nous garantissons la reprise de tous les développements effectués pour une version n dans la version n+1 » décrit Marie-Claude Santon. Elle poursuit, « Nous avons 42 000 entreprises clientes qui nous sont fidèles d'une année sur l'autre à 99%, les quelques arrêts étant surtout liés à la disparition des entreprises concernées ».

L'open-source fait bouger les lignes

Le droit d'usage étant annuel, un arrêt de paiement implique un blocage du logiciel de SAS. Mais Marie-Claude Santon conteste le risque de perte de patrimoine applicatif pour les utilisateurs si l'entreprise ne paye plus sa redevance : « Nos outils sont très ouverts, ce qui se ►

“
Nous associons
une licence
annuelle à
la maintenance.

Marie-Claude Santon,
Directrice marketing de SAS

L'ESPOIR D'UNE MAINTENANCE À UN TARIF ATTRAYANT VIENT DE CHINE

Si la maintenance est concurrentielle dans le logiciel libre, c'est moins évident dans le logiciel propriétaire même si des offres de tierce-maintenance apparaissent sur des produits de SAP ou d'Oracle. L'offre en la matière a connu récemment quelques retournements de situation :

- En 2005, SAP acquiert TomorrowNow, un spécialiste de la maintenance des applications Oracle. Par la suite, Oracle attaque SAP en justice pour vol d'informations stratégiques. Le procès est toujours en cours.
- Seth Ravin, le fondateur de TomorrowNow, récidive en fondant Rimini Street dont l'argument commercial est la maintenance au « juste niveau », autrement dit moins chère sur les systèmes stabilisés d'Oracle où les interventions sont logiquement moindres que sur les systèmes plus jeunes. Rimini Street devrait lancer une offre similaire pour SAP en 2009.
- Si le précédent de TomorrowNow n'incite guère à l'optimisme concernant Rimini Street, l'étude « S'adapter à la croissance du coût de maintenance de SAP » réalisée par l'institut Forrester Research indique que des clients de Rimini Street ont réalisé 50% d'économie sur leur contrat de maintenance Oracle, pour les produits Siebel, JD Edwards et PeopleSoft.
- Dans « Cinq étapes pour construire une stratégie applicative à l'épreuve de la récession », Forrester Research considère que le meilleur espoir de l'émergence de tiers « mainteneurs » vient de Chine, un pays qui n'est pas tenu par les grands éditeurs et où les services seraient assurés en Offshore. L'institut encourage la naissance de cette industrie de la maintenance notamment via un investissement dans des joint-ventures par des associations professionnelles ou des regroupements industriels.
- Forrester Research s'interroge sur le fait que le gouvernement ait à mettre en place un cadre réglementaire imposant l'apparition d'une réelle offre alternative en maintenance, tant Oracle et SAP ont grossi et afin de conserver un marché concurrentiel.

traduit par un interfaçage avec plus de 100 bases de données ». Un client peut donc opter pour un produit concurrent sans rien perdre puisque ses données sont conservées dans des bases externes à SAS et récupérables.

Parmi les solutions susceptibles de faire bouger les lignes, les DSI évoquent l'Open Source. Sur le terrain, le domaine où la pression de l'Open Source est forte c'est en particulier les bases de données avec des produits comme MySQL ou Ingres. L'atout du logiciel libre, c'est – outre l'accès au code source - un coût de licence nul. Les « éditeurs » dans ce domaine ne vivent que du service, surtout la maintenance à côté de l'intégration, prestation par nature ponctuelle. « *Ingres est souvent employé dans des processus critiques et acheter une maintenance, qui comprend la délivrance de correctifs, la montée de version et le support technique, est une bonne pratique* » affirme **Eric Soarès, DG France d'Ingres.**

“

Dans les processus critiques, acheter une maintenance est une bonne pratique.

Eric Soarès,
DG France d'Ingres

Faire jouer la concurrence

Le logiciel étant en licence GPL (General Public License), n'importe quelle société peut proposer du support. Ingres doit donc justifier de la qualité et du prix de son service lorsqu'il est placé en concurrence avec d'autres prestataires. Eric Soarès le revendique : « *La possibilité de faire jouer la concurrence est le propre de l'Open Source. Nous devons convaincre nos clients de notre valeur ajoutée, de la qualité de notre service. En terme de support, le recours à Ingres permet de bénéficier de patches de migration d'une version à une autre, tandis que la version communautaire est un tout qu'il faut installer ou réinstaller en entier* ». Ingres facture son support 6200 € par processeur physique, quelque soit l'architecture (avec ou sans virtualisation, par exemple). Au delà de ses propres produits, Ingres maintient les produits de partenaires intégrés dans des « appliances logicielles ».

« *Si l'utilisateur achète de la maintenance sur un logiciel Open Source, c'est qu'il bénéficie d'une véritable valeur ajoutée et d'un prix correct* » renchérit **Alexandre Zapolsky, PDG de la société de services Linagora.** Cette société assure ainsi la maintenance du logiciel collaboratif OBM pour 2 € par an et par utilisateur. Pour Alexandre Zapolsky, « *Si le prix de la maintenance dépasse ce qui est convenable, le client ira voir ailleurs. Red Hat est l'exemple typique de l'éditeur Open Source devenu trop cher et dont les clients passent à la concurrence en toute liberté.* »

Payer le bon prix

L'exemple du groupe Lapeyre illustre cette possibilité de choix. Le groupe Lapeyre assure lui-même sa maintenance Open Source. Le groupe est distributeur et fabricant de produits d'aménagement pour la maison (cuisines, carrelages, escaliers, et bien sûr, des fenêtres). Il s'adresse aux particuliers et aux artisans au travers de 142 magasins. Dès 2007, les équipes en charge de l'informatique ont retenu le serveur d'applications J2EE JBoss de Red Hat pour plus de deux cent machines. La licence est gratuite, mais les équipes informatiques ont alors fait face au coût élevé de la maintenance demandé par Red Hat.

Lapeyre a alors décidé de former une personne en interne qui assure la maintenance. Une autre option aurait été un appel d'offres afin de retenir un prestataire de services tel que Bull ou Linagora. Cette option a ainsi été retenue par le Ministère des Finances, qui s'affranchit de Red Hat. A noter, que se passer de Red Hat est toutefois impossible avec l'offre de système de base de données d'Oracle sous Linux. En effet, afin de disposer d'un support de la part d'Oracle, il faut installer la version de Linux à support payant de Red Hat. Un paradoxe à l'heure où l'expertise autour de Linux se répand de plus en plus !

« **L'Open Source permet de tester sans coût initial de licence, sans engagement, mais ensuite, il est préférable de disposer d'une maintenance dès lors qu'on passe en production** » considère plus globalement Alexandre Zapolsky. Voilà au moins un point d'accord entre éditeurs « propriétaires » et « libres » : le caractère indispensable de la maintenance, source majeure de leurs revenus il est vrai. Lionel Schwirtz de SAP affirme ainsi : « *chaque client dispose du droit de ne pas acheter de maintenance. Mais ce serait un risque important pour l'exploitation d'applicatifs critiques* ».

Mais le tout est de payer le bon prix, ce qui apparaît plus aisé avec des logiciels Open Source qu'avec des logiciels propriétaires, grâce à une meilleure concurrence entre les prestataires. ■

Bertrand Lemaire,
avec Jean Pierre Blettner

Plus de services



www.cio-online.com

Actualité
CIO Club
CIO TV
Conférences
Paroles de DSI
Experts

“En France, c’est face à une difficulté que l’on entame la démarche de coaching”

Philippe Médina coache les informaticiens devant acquérir des responsabilités. Il a été responsable de système d’information, et a suivi une formation de coach. Il propose des prestations autant en management de projet qu’en conduite du changement ou en coaching. Il collabore essentiellement avec le MUNCI (Mouvement pour une Union Nationale des Consultants en Informatique).

❏ Pourquoi un responsable informatique a-t-il recours à un coach ?

Philippe Médina : L’apport du coach est de faire comprendre à la personne où il y a un problème dans son comportement, pourquoi ce problème existe et comment le résoudre. Par exemple, j’ai vu le cas d’un souci régulier de relation avec la hiérarchie ou avec les subordonnés lié à une mauvaise perception de l’un ou de l’autre. Il peut aussi y avoir aussi une angoisse dans une circonstance donnée. Ceci dit, un coach n’est pas un psychothérapeute et il convient de renvoyer vers une démarche thérapeutique si le problème relève du domaine pathologique.

❏ Est-ce le coaché qui demande un coaching ? Quel est son profil ?

Philippe Médina : En général, c’est le coaché qui fait la démarche et qui, parfois, la finance, essentiellement à cause de sa propre souffrance. En général, il s’agit d’ailleurs de femmes. Se faire aider est mal considéré, ne fait pas très « viril ». Contrairement aux pays anglo-saxons, ici, on coache pour régler des problèmes, pas pour franchir une étape. En France, c’est face à un échec ou à une difficulté que l’on entame la démarche alors qu’ailleurs, ce sera une aide offerte aux meilleurs afin de franchir une étape, de manière préventive.

❏ En quoi consiste un coaching ?

Philippe Médina : Le coach amène à se poser des questions, à voir les choses autrement. Cela se passe au fil d’environ six séances de deux heures au coût unitaire approximatif (variable selon les cas) de 600 € HT. Il s’agit que le coaché comprenne là où il y a exactement un problème et comment le résoudre, étant donné qu’il a la réponse en lui-même. Il faut simplement aider le coaché à la trouver. C’est donc une forme moderne de la très classique maïeutique (NDLR : science de la sage-femme, la personne accouche elle-même de sa solution) de Socrate.

❏ Vous êtes ancien responsable informatique et vous assurez aussi du conseil en gestion de projet ou en conduite du changement. Cela change-t-il quelque chose pour votre activité de coach ?

Philippe Médina : Objectivement, le coach n’a pas besoin de connaître le métier du coaché mais, si c’est le cas, cela ne sera que positif car le coaché sera tout de suite davantage en confiance. Le coach doit comprendre ce que dit le coaché, donc comprendre son vocabulaire et ses problèmes. En revanche, s’il ne faut pas nécessairement connaître la technique, il est indispensable de bien connaître la vie de l’entreprise. Pour ma part, je connais effectivement bien le fonctionnement d’une DSI et comment elle s’insère dans une entreprise. J’ai aussi compris qu’il fallait mettre l’homme au cœur du système d’information. Mais, en fait, le véritable avantage de ma double activité, c’est la liberté de refuser une mission de coaching sur laquelle je ne serais pas pertinent. Il faut qu’une certaine alchimie soit possible entre le coach et le coaché. Enfin, ma double vision peut permettre de détecter que le véritable problème relève des compétences du coaché au sens strict. En tel cas, on doit le dire clairement au coaché et l’aider à se réorienter.

❏ Comme vous le disiez, il ne faut pas confondre coaching et psychothérapie. Comment évitez-vous les dérives ?

Philippe Médina : Au départ, j’ai suivi une formation de coach pour pouvoir dynamiser les équipes de la polyclinique dans laquelle j’étais responsable du système d’information. J’ai été amené à dialoguer avec une population allant du CAP au Bac+12. Quand j’ai quitté cette polyclinique avant de me lancer dans le conseil, j’ai suivi une formation en psychologie pour, justement, donner de la profondeur à mon action. Enfin, je dispose moi-même d’un coach « superviseur » qui me sert de miroir pour mes missions. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

Ce qu'Hollywood peut apprendre aux DSI

Hollywood, avec ses premières à grand spectacle, ne paraît pas avoir grand-chose en commun avec des activités comme la banque, la santé ou la construction automobile. Pourtant, l'industrie du cinéma semble partager un point clé avec les autres grandes industries bien établies: sa façon de réagir aux nouveautés en matière de modèle économique et de technologie.

Durant plus d'un siècle, chaque fois qu'une innovation s'est présentée, Hollywood a d'abord essayé de la tenir à l'écart. Cela a été le cas avec le son, la couleur, la télévision, la vidéo d'amateur, l'animation par ordinateur, le montage et la caméra numériques. Ceci avant de réaliser que ces révolutions contribueraient à accroître le business, à élargir la créativité et à assurer sa pertinence culturelle. Les nouvelles idées menacent le statu quo. Les financiers s'inquiètent. Les autres s'interrogent : « *Serai-je moins considéré comme un expert quand ce nouvel outil ou technologie se sera imposé ?* ». Voici les coulisses de trois films qui constituent autant de tournants technologiques et de leçons pour qui essaie d'identifier ou d'introduire de grandes innovations.

Assumer le risque

Pour la plupart des cinéphiles, Le chanteur de Jazz, avec Al Jolson, est le film de 1927 qui amena le son synchrone. Peu se souviennent que d'autres inventeurs avaient déjà essayé d'associer les images avec une bande son. Les procédés n'étaient pas assez bons et la plupart des gens en conclurent que les films resteraient muets. C'est alors que les frères Warner furent incités à explorer un nouveau procédé des laboratoires d'AT&T. Le procédé Vitaphone était loin d'être parfait. Les disques qu'il utilisait se rayaient facilement, au point qu'il fallait en livrer de nouveaux aux salles chaque semaine. Le projectionniste devait réussir à changer la bobine et à lancer le disque simultanément. Mais cela suffisait pour procurer de nouvelles sensations au public – particulièrement quand Jolson criait, « *You ain't heard nothing yet, folks !* » Le Vitaphone céda la place à un procédé plus fiable. Mais son adoption avait propulsé Warner Bros parmi les premiers studios de cinéma. La leçon à en tirer : l'innovation et la prise de risque intelligente vont de pair.

S'intéresser au client

Dans les années 50, les studios se démenèrent pour répliquer à la télévision avec des films en 3D, en Odorama ou en Cinérama. Ce dernier procédé créait une image immersive grâce à trois projecteurs et à une armée de projectionnistes. Mais c'est le Cinémascope qui est resté. Cette création de la 20th Century Fox réussit parce que le président de la Fox avait exploité des salles et connaissait les contraintes économiques de leurs propriétaires. Le Cinémascope était moins cher et plus simple. Il utilise une lentille de projection qui agrandit l'image sur un écran plus grand. Le premier film à l'utiliser fut La tunique, inspiré de la Bible. Dans l'année qui suivit, la moitié des cinémas des Etats-Unis était équipée en Cinémascope, et tous les studios sauf Paramount avaient acheté cette licence à Fox. La leçon à en tirer : le spectaculaire du Cinérama a été battu par la simplicité et le faible coût du CinémaScope.

Susciter l'adhésion

Avec le premier épisode de Star Wars, La Menace fantôme, Georges Lucas eut l'idée de le projeter en numérique, afin que la millième projection soit d'aussi bonne qualité que la première. Il utilisa des projecteurs de Texas Instruments (TI) et Hughes-JVC. De nos jours, la quasi-totalité des projecteurs numériques viennent de TI. Le projecteur Hughes-JVC était un peu capricieux, mais surtout TI sut gagner les bonnes grâces de la profession. La firme organisa des démonstrations où des metteurs en scène et des chefs-opérateurs donnaient leur avis. TI améliorait sa technique et repartait pour un tour. La leçon : balancer une technologie aux utilisateurs sans qu'ils puissent influencer son fonctionnement, c'est l'échec assuré.

Aujourd'hui, Hollywood réfléchit à la manière dont les *smartphones* affecteront son industrie. Beaucoup argumentent qu'un film a triste mine sur un si petit écran. Or, c'est en prenant le sillage des bonnes innovations que l'on assure la pérennité de l'industrie. Et ce n'est pas si différent du rôle d'un DSI dans son entreprise.

“L’informatique coûte très cher, mais elle est le garant du changement”

Olivier Bédât est le PDG de 5àSec, le numéro un mondial du nettoyage à sec. Il s’investit fortement dans la stratégie informatique de son entreprise. Il veut des outils simples et adaptés au contexte international de son activité. Il unifie la gestion de ses points de vente et entend développer le programme de fidélisation.

CIO 5àSec est une marque connue mais l’entreprise l’est moins. Pouvez-vous nous la présenter ?

Olivier Bédât : 5àSec est le leader mondial de l’entretien des textiles, avec 1700 magasins dans 25 pays. 5àSec compte 7000 collaborateurs, reçoit plus de 120 000 clients chaque jour et ouvre un magasin tous les 3 jours dans le monde. En France, il y a 400 magasins 5àSec dont 250 en franchise. En 2001, quand j’ai été nommé DG, nous avions 15 magasins en France.

CIO A quels défis avez-vous fait face ?

Olivier Bédât : Quand je suis arrivé à la tête de 5àSec, j’avais pour objectif de rendre cohérent ce qui ne l’était pas toujours. Nous voulions des données chiffrées. Mais les personnes n’avaient pas l’habitude de fournir des chiffres et de travailler sur des ratios. Il a fallu les former à ces nouveaux processus, identiques pour tous.

CIO Quelles sont les conséquences pour l’informatique ?

Olivier Bédât : 5àSec s’adresse essentiellement aux particuliers. La complexité tient à la gestion des points de vente à cause des différentes langues et monnaies. Chaque jour, nous avons beaucoup d’informations à « digérer ». Selon leur taille, les magasins traitent entre 50 et 1000 vêtements quotidiennement soit 300 000 transactions au total. Tout est enregistré sur la caisse. Notre challenge est de gérer ces éléments complexes avec des processus simples.

CIO Qu’avez-vous mis en place ?

Olivier Bédât : Notre objectif est de gérer les clients, les vêtements et d’optimiser la production. Toutes nos applications doivent être globales mais fonctionner dans la langue et en monnaie locales. Chaque magasin possède un PC pour gérer les caisses. Les points de vente ont tous la même application développée pour nous par Alphatel. 700 magasins sont équipés et les autres sont en cours de migration. Chaque soir, tous les magasins transmettent via ADSL leurs données à Genève, siège du Groupe. Chaque matin, les dirigeants connaissent le chiffre d’affaires de la veille et les responsables régionaux accèdent aux ventes dans leur zone et aux rabais accordés. Le Web a vraiment facilité ces échanges.

CIO Qui est en charge de l’informatique ?

Olivier Bédât : Il y a un directeur informatique, un chef de projet et une équipe informatique dans chaque pays. Les équipes informatiques sont sous ma responsabilité car je considère que c’est un véritable élément de différenciation vis-à-vis de la concurrence. L’informatique est une énorme valeur ajoutée pour l’entreprise et un outil indispensable de gestion. Certes elle coûte très cher, mais elle est le garant du changement, de l’uniformisation de l’entreprise. Pour prendre de bonnes décisions, il faut que « le patron » soit impliqué. C’est la raison pour laquelle, je travaille beaucoup sur les processus de l’entreprise. Pour nous, l’informatique est un centre de profit et non un centre de coûts. Cela vient peut-être du fait que j’ai fait une partie de ma carrière chez IBM. L’informatique et les télécoms représentent 1% du chiffre d’affaires qui en 2007 s’est élevé à 250 millions d’euros.

CIO Quels sont vos projets pour 2009 ?

Olivier Bédât : Nous poursuivons le déploiement de la gestion de caisse dans les magasins. Puis, nous mettrons en place l’ERP Navision dans les filiales pour gérer la comptabilité et les paiements. Ce logiciel correspond à ce que nous attendons de l’informatique : une solution simple à utiliser et adaptée aux spécificités des pays. Enfin, nous allons étendre notre programme de fidélité. Notre solution a été conçue par une entreprise lilloise. Nous avons 400 000 clients détenteurs de notre carte de fidélité mais uniquement dans quatre pays. Nous avons donc un très fort potentiel et une véritable valeur stratégique pour notre entreprise à exploiter. ■

Plus de services

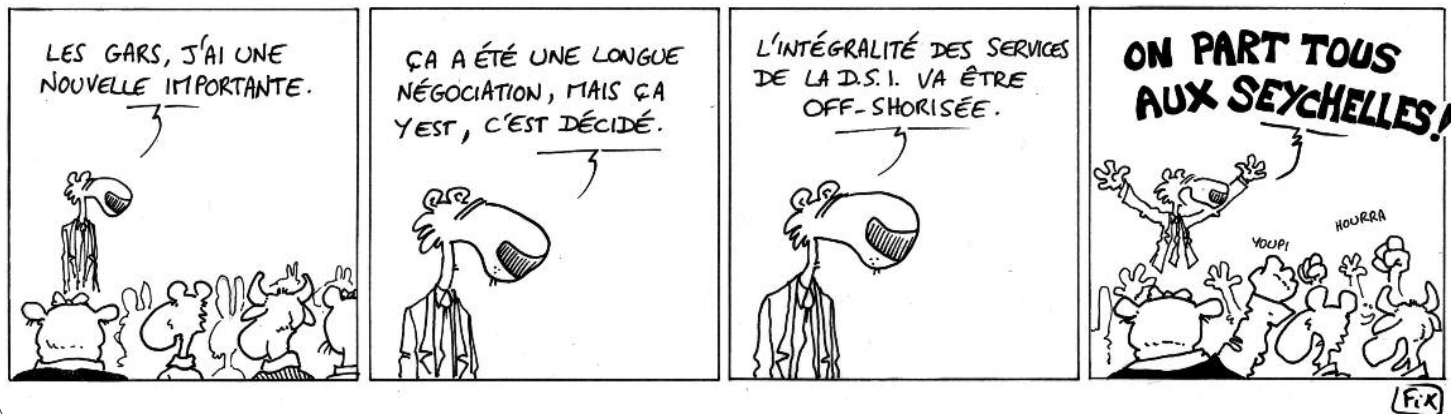


www.cio-online.com

Actualité
CIO Club
CIO TV
Conférences
Paroles de DSI
Experts

Propos recueillis par Florence Puybureau

L'OFFSHORE NE NUIT PAS FORCÉMENT AUX ÉQUIPES



CIO EVENEMENTS 2009

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2009 sur cio-online.com

JOURNÉE TELECOMS :

CONVERGENCE ET MOBILITÉ AU SERVICE DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ENTREPRISE

27 janvier 2009 - Automobile Club de France - Paris 8

Les outils de collaboration montent en puissance dans l'entreprise, sous l'effet de la convergence entre l'informatique et le téléphone fixe ou mobile.

VIRTUALISATION : du poste de travail au datacenter

19 mars 2009 - Automobile Club de France - Paris 8

Les systèmes d'information adoptent la souplesse d'une informatique virtualisée à grande échelle. Les salles de serveurs ont été les premières à vivre cette révolution technologique qui emporte désormais aussi les postes de travail, sous de multiples formes.

DECISIONNEL / CRM 9 avril 2009 - Automobile Club de France - Paris 8

En période d'incertitude, le décisionnel apporte l'indispensable analyse des performances pour le pilotage de l'entreprise. À côté des plates-formes généralistes, des solutions métiers émergent. L'heure est à la démocratisation de la business intelligence.

GREEN IT FRANCE 26 mai 2009 - 2ème Edition

Le développement durable fait son chemin dans les systèmes d'information. Le « Green IT » et l'« IT for Green » se placent au service des entreprises éco-responsables.

EXTERNALISATION / REDUIRE LES COÛTS 18 juin 2009 - Automobile Club de France - Paris 8

Transformation du système d'information ou maîtrise des coûts, comment mener au mieux l'externalisation de tout ou partie de son informatique ?

SECURITE 30 juin 2009 - Automobile Club de France - Paris 8

Depuis l'analyse des risques jusqu'au déploiement concret d'une politique globale, la sécurité doit s'aligner sur les priorités métiers de l'entreprise tout en respectant les contraintes réglementaires et légales.



Le 2 avril 2009, les Trophées CIO Entreprises et Société de l'Information récompenseront pour la neuvième année consécutive, la contribution de la DSI au succès de la stratégie d'une entreprise, d'une administration, d'une collectivité locale ou d'une association.

Participez à l'édition 2009 en téléchargeant le dossier de candidature sur : www.trophees-cio.com

SOMMAIRE N°3 - JANVIER 2009

RETOUR D'EXPÉRIENCES : Les budgets de crise des DSI

GUIDE SOLUTIONS : Attirer et retenir les profils clés dans ses équipes

GESTION DE CARRIÈRE : Le nouveau DSI a fait au moins une partie de sa carrière dans les métiers

DONNEURS D'ORDRE : Quel système d'information veulent les directeurs juridiques ?

Une publication de :

IT NEWS INFO - 6/8, rue Jean-Jaures 92800 Puteaux • Tél.: 01 41 97 61 45

Directeur de la rédaction : Jean-Pierre Blettner • jpblettner@it-news-info.com

Chef des informations : Bertrand Lemaire • blemaire@it-news-info.com

Ont collaboré à ce numéro : Florence Puybareau, Jean-Claude Streicher, Thierry Lévy Abegnoli, Didier Barathon, Scott Kirsner

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Marc Lavigne Delville

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

Réalisation : Rémy Beaudégel

SEPIA Studio - 6 rue Jules Simon 92100 Boulogne

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3 000 000 €

Durée de la société :

jusqu'au 7/09/2106 - Siret : 500 034 574 00029 RCS Nanterre

CIO crée la nouvelle plateforme communautaire d'information et de services à destination des managers des systèmes d'information

Découvrez gratuitement,

la nouvelle plateforme CIO
et ses services

CIO .pdf

CIO CLUB

CIO TV

CIO EVENEMENTS ...

Avec une information stratégique plus réactive, CIO répond aux nouveaux modes d'accès aux médias. À partir de janvier 2009, CIO sera disponible tous les 15 jours directement dans votre boîte e-mail, au format PDF. Outil-clé d'aide à la décision pour la communauté de ses lecteurs, il s'accompagne d'un réseau social qui vient renforcer les échanges déjà tissés lors des conférences thématiques organisées chaque mois. Sans oublier le site Web qui vous propose chaque semaine le portrait de DSI et l'analyse de leurs projets, sous forme d'entretiens vidéo.

CIO .pdf

Plus réactif, CIO sera disponible tous les quinze jours au format PDF, directement dans votre boîte e-mail. Outil d'aide à la gouvernance des systèmes d'information et de l'IT, il vous donne rendez-vous vingt fois par an, sous un format pratique, au lieu de huit numéros sur papier auparavant.

CIO Club

CIO Club est le premier réseau social exclusivement réservé aux managers des systèmes d'information. Il est le lieu d'échanges privilégiés des professionnels, entre pairs et experts.

CIO TV

Chaque semaine, CIO vous propose des entretiens avec les DSI. Réalisés sous forme d'interviews filmées, c'est la possibilité de partager avec des personnalités marquantes leurs réflexions sur leur parcours et leurs projets stratégiques. Les DSI livrent également leur opinion sur les enjeux de leur profession à l'heure où la pression s'accroît sur les entreprises.

CIO Evénements

Chaque mois, CIO organise des événements stratégiques en matière de veille technologique depuis le Green IT jusqu'à la SOA, en passant par l'infogérance ou le décisionnel. Sur une matinée ou sur une journée, c'est l'occasion unique de rencontrer des experts reconnus et des DSI qui analyseront les meilleures pratiques.