

ÉDITO

Comment sortir par le haut d'un conflit avec un fournisseur qui ne délivre pas un projet concernant les systèmes d'information tel qu'attendu par l'entreprise ? C'est le cas le plus fréquent des litiges qu'un manager IT apprend rapidement à connaître. Mais c'est loin d'être le seul. De plus, si la priorité du côté des équipes de la DSI est de servir les métiers avec une informatique qui fonctionne, on constate que la tâche demeure d'autant plus difficile que les métiers ou la direction générale trop souvent ne savent pas vraiment eux-mêmes ce qu'ils veulent !

SOMMAIRE

GUIDE SOLUTIONS: SPÉCIAL LITIGES INFORMATIQUES	
Comment se sortir de ses litiges informatiques	p. 1 à 5
La médiation règle les conflits en limitant les douleurs	p. 6
La montée en puissance de nouveaux risques de conflits	p. 7 à 9
Les licences libres impliquent malgré tout des devoirs	p. 10
GESTION DE CARRIÈRE	
Faire beaucoup avec peu et croire au terrain avant tout	p. 11 à 14
INTERNATIONAL	
Qu'est-ce qu'une informatique qui fonctionne pour un DG ?	p. 15 à 16
SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS	
Ce que l'on attendra du DSI dans dix ans	p. 17 à 19
HUMEUR	p. 20

GUIDE SOLUTIONS

SPÉCIAL LITIGES INFORMATIQUES

Comment bien se sortir de ses litiges informatiques

Les conflits client-fournisseur sont un mal récurrent de l'informatique. La négociation ou la médiation apparaissent alors préférables à une action en justice. Ceci bien sûr, si on n'a pas pu éviter en amont les causes connues d'échec, tellement humaines.

Deux actualités ont fait de cette année 2010 une exception face à une règle tacite en matière de litiges informatiques : ne jamais porter une affaire en justice mais plutôt la régler discrètement. Il est vrai que les montants et les enjeux étaient significatifs.

La première affaire fait écho à l'échec du projet Optimia d'EDF-GDF lorsque notre électricien national avait attaqué ses prestataires incapables de lui livrer sa solution de gestion de la relation clients, au début de 2000. La nouvelle affaire en question a opposé la MAIF, mutuelle d'assurances des enseignants, au géant IBM. Le tribunal de grande instance de Niort a publié sa décision au début 2010.

La GRC est le maillon faible

IBM a été condamné à verser 11 millions d'euros à la MAIF dans le cadre d'un conflit sur une solution là encore de gestion de la relation client, pilier de l'activité dans un système d'information orienté sur les clients. Pour mémoire, dans l'affaire Optimia, il y avait eu une transaction dont le montant était resté confidentiel même si l'on évoquait un litige se chiffrant en milliards de francs. ▶

10 EXPERTS TÉMOIGNENT

Raphaël d'Assignies,
Président de l'APP

Rémy Bricard,
Avocat

Loïc Dachary,
Président de la FSF France

David Feldman,
Consultant LCA

Olivia Flipo,
Avocate

Sophie Henry,
Secrétaire générale du CMAP

Serge Migayron,
Expert judiciaire

Etienne Papin,
Avocat

Jean Leroux,
DSI d'Aelia

Bertrand Eteneau,
DSI de Faurecia

Pour en savoir plus



Retrouvez
l'affaire
MAIF-IBM
sur CIO Online



L'éditeur n'a pas été en mesure de fournir le produit promis

Bertrand Eteneau
Faurecia

Deuxième affaire : le conflit entre l'équipementier automobile Faurecia et le leader du logiciel Oracle. L'affaire s'est conclue le 29 juin dernier par un arrêt de session plénière de la Cour de Cassation après un parcours judiciaire qui n'en finissait plus d'une dizaine d'années. Cette fois, c'est le fournisseur - Oracle - qui a pratiquement obtenu gain de cause puisqu'il a réussi à limiter sa responsabilité contractuelle au montant de ses licences, soit 230 000 €. Faurecia réclamait pourtant 70 millions d'euros pour l'ensemble des dommages occasionnés. Que s'était-il passé ? « *L'éditeur n'a pas été en mesure de fournir le produit promis* » résumait **Bertrand Eteneau, DSI de Faurecia**, pour décrire la nature de l'échec rencontré, lors d'une interview par CIO en novembre 2008.

Au bout du compte, ces deux litiges sont les plus courants en informatique. Pour caricaturer, un projet est mal mené, il échoue et chacune des parties entend en faire reposer la faute sur l'autre. Ce n'est pas le seul cas de figure en matière de litige car on voit monter en puissance les cas d'abus de position dominante ou de contrefaçon. Quoiqu'il en soit, les entreprises doivent survivre malgré l'échec, et sauver ce qui peut l'être.

Le droit classique des contrats

Si l'affaire finit par aboutir devant les tribunaux, à quel cadre juridique l'entreprise doit-elle se préparer ? « *Les litiges informatiques les plus nombreux font appel au droit classique des contrats. La seule originalité est l'usage d'un vocabulaire technique* » décrit **Olivia Flipo, avocate associée du cabinet Staub et Associés**. Il n'existe donc pas de droit de l'informatique mais uniquement une application au secteur informatique des différentes branches du droit.

Jusqu'à quel degré de complexité peut-on aller dans le cas d'un litige porté devant les tribunaux ? En fait, il est rare qu'un conflit en informatique impose d'aller au fond d'une question de droit. Cela a été toutefois le cas dans l'affaire Faurecia-Oracle. Le jugement s'avère instructif sur un point clé : la validité de la clause limitative de responsabilité du fournisseur touchant à l'objet même du contrat, c'est-à-dire la livraison dans les délais d'un logiciel fonctionnant selon un cahier de charges défini entre le client et le prestataire.

Le jugement a validé la position d'Oracle. Et il vient limiter la jurisprudence issue d'un jugement précédent, rendu dans un domaine non informatique. Le transporteur Chronopost avait vu sa clause de limitation de responsabilité vis-à-vis de son client être annulée pour cause de non respect d'un délai de livraison. Chronopost avait donc été condamné au-delà de ce que tentait de limiter sa clause.

Les risques ont un coût d'assurance

« *La clause limitative de responsabilité permet de réduire les risques* » justifie **Rémy Bricard, avocat au cabinet Baket et Mc Kensie**, et qui fut le défenseur d'Oracle face à Faurecia. « *Or, comme les risques doivent être assurés, cette clause limite les coûts d'assurance. Ces coûts seraient répercutés d'une manière ou d'une autre sur le client. Cette réduction du risque permet aussi à de petits acteurs, notamment de petites SSII, d'intervenir sur de gros contrats sans se mettre en péril* » défend-il. Au bout du compte, en juxtaposant les deux jurisprudences - Chronopost et Oracle - une doctrine semble se dessiner. La clause limitative de responsabilité est valide par principe, sous réserve de la bonne foi de la partie qui l'invoque. Cette bonne foi se manifeste notamment dans une indemnisation raisonnable même si elle est limitée.

Ceci dit, en général, la possibilité de trainer devant les tribunaux son adversaire ne sera, dans le secteur informatique, agitée qu'à titre d'épouvantail. Cela servira surtout à entamer des négociations en position de force. « *J'ai un sentiment d'une baisse du contentieux judiciaire en informatique* » ressent **Etienne Papin, avocat associé au cabinet Féral-Schuhl et Sainte-Marie**. Selon lui, les raisons en sont évidentes : « *les aléas judiciaires sont trop forts en informatique tant les juges peuvent avoir des estimations très variables dans des litiges mal balisés par la jurisprudence. De plus, une procédure judiciaire est souvent longue et coûteuse.* »

Comme le contentieux informatique est en général très technique et assez peu juridique, les juges des tribunaux de commerce se reposent en effet beaucoup sur les experts, précise Etienne Papin. « *Les contentieux informatiques qui posent des questions juridiques de fond comme Faurecia-Oracle sont très rares* » dit-il. Tant Etienne Papin qu'Olivia Flipo recommandent dès lors le recours à la médiation et à la conclusion d'une transaction. « *J'essaie toujours de placer une clause de médiation dans les contrats* » indique Olivia Flipo. Etienne Papin justifie cette démarche : « *la médiation et la transaction sont plus faciles à cadrer tant en termes de coûts que de délais.* »

Pour en savoir plus



l'interview vidéo de
Bertrand Eteneau
relative à la refonte
du SI de Faurecia
sur **CIO Online**

Pour en savoir plus



Retrouvez
l'affaire
Faurecia-Oracle
sur **CIO Online**



J'essaie toujours d'inclure une clause de médiation dans les contrats

Olivia Flipo
Avocate

Pour en savoir plus



L'interview vidéo de
David Feldman
sur **CIO Online**

La médiation peut permettre à des entreprises ou à des équipes de se parler de nouveau. Et si le contrat doit finalement être interrompu, on adoptera au pire des solutions de sortie limitant les conséquences négatives pour chacune des parties. L'informatique est au cœur des entreprises, l'arrêt complet d'un projet est un échec pour toutes les parties, et qui peut être mortel.

Recourir au bon sens

Pour éviter d'en arriver là, il y a des bonnes pratiques à respecter. Elles relèvent souvent du bon sens voire du lieu commun. Or elles sont souvent négligées. « *Si un projet dérive, c'est sa gouvernance qui est en cause. Par exemple, on est débordé par les utilisateurs qui modifient les besoins exprimés* » expose **David Feldman du cabinet de conseil LCA**. LCA intervient comme expert aux côtés des avocats lors de contentieux. « *Le contentieux est très formateur pour les autres missions* » souligne d'ailleurs David Feldman qui s'occupe désormais de la gestion des risques en projets informatiques. Il intervient en analyse amont des risques et donc des points d'attention sur les contrats, ou en redressement de projets lorsque les relations client-fournisseur sont devenues tendues.

Parmi les bonnes pratiques, il souligne que s'il y a un changement du périmètre du projet, il doit y avoir obligatoirement un changement du périmètre financier. Or les utilisateurs n'aiment pas entendre cette évidence, surtout si le sponsor du projet, côté client, accepte toutes leurs demandes sans se soucier du contrat initial. Il faut alors absolument que quelqu'un parle net en réunion pour rappeler les règles du jeu.

Si la plupart des litiges sont liés à un mauvais dialogue entre le client et son fournisseur, il ne faut pas pour autant négliger les conflits de pouvoirs au sein de l'entreprise cliente. « *Il n'est pas rare qu'un conflit existe entre des chefs de service ou entre un chef de projet et un directeur de l'unité utilisatrice, ce qui amène, par exemple, à lancer un projet sans en avoir les moyens* » condamne David Feldman.

Un mea culpa des deux côtés

Face à un problème lié à l'aspect financier de la relation client-fournisseur, il propose que « *ce ne soit pas le soit le comité de pilotage qui le traite. Il faut un comité spécifique avec les personnes ayant autorité sur les budgets.* » De la même façon, le processus d'assurance qualité doit être intégré à la gouvernance du projet. Petit conseil de David Feldman : « *il vaut mieux délivrer la bonne qualité plutôt que de délivrer à la bonne date, si les deux demandes sont incompatibles.* »

Enfin, au-dessus du comité de pilotage en charge de la gestion du quotidien, il faut un comité stratégique capable de faire entendre raison aux personnes -des deux côtés- qui sont les mains dans le cambouis. Le sponsor du projet côté client peut être l'interlocuteur du PDG du prestataire. Chaque partie, y compris le client, doit accepter l'idée qu'il ait pu commettre des erreurs et qu'il ait à se remettre en cause. Dans ce cas, une médiation peut amener la résolution ou la limitation du litige. Une telle démarche permet de dépasser un blocage afin ►

L'EXPERT, ARBITRE TECHNIQUE DU CONFLIT

« *L'expert judiciaire est caractérisé par son inscription sur une liste auprès d'une Cour d'Appel en vertu de sa compétence reconnue dans un domaine donné* » explique Serge Migayron, expert auprès des cours d'appel et administrative d'appel de Paris. L'expert peut intervenir à plusieurs titres dans un litige : en tant qu'expert judiciaire, en tant qu'expert conseil et, enfin mais pas suffisamment fréquemment, en tant qu'expert amiable voire en médiateur. Le type d'intervention dépendra du stade du litige et de sa nature. Si le litige en est à ses débuts, que tout n'est pas perdu, un « expert amiable » peut être désigné conjointement entre les parties. Le but est d'éviter de recourir à une procédure judiciaire longue, complexe et incertaine en se reposant sur un tiers neutre capable de juger de la responsabilité de chacun. De plus, cette procédure peut être totalement confidentielle et donc discrète. Serge Migayron précise : « *les parties peuvent choisir, dans la convention d'expertise initiale, de rendre les recommandations de l'expert contraignantes. Un tel choix est rare. Il implique une grande confiance dans l'expert mais cela*

m'arrive plusieurs fois par an. » Si l'expert intervient en médiateur, à l'inverse, il ne délivre pas d'avis puisqu'il doit rester neutre. Sa position d'expert lui servira juste à orienter les discussions en posant les bonnes questions. Un cran au dessus, si le litige s'envenime, une des parties peut choisir de désigner un expert conseil. « *Celui-ci intervient alors aux côtés de son client, de la même façon que son avocat* » précise Serge Migayron. L'expert conseil doit éclairer son client face à un litige en cours ou prévisible, analyser les points forts à faire valoir et les points faibles à défendre dans une confrontation. Il peut aussi assister son client dans une expertise judiciaire. L'expert judiciaire, enfin, intervient au cours d'une procédure judiciaire soit au civil (devant un tribunal de grande instance ou un tribunal de commerce qui le désigne) soit au pénal (il est alors désigné par un juge d'instruction avant un procès) pour éclairer les juges sur un point technique. « *Il va examiner les pièces du litige ou les pièces à conviction et répondre aux questions du juge* » termine Serge Migayron. ■



Le contrat est l'outil de gestion de l'échec

Olivia Flipo
Avocate

de passer à autre chose. Sinon, le conflit dégénère et, s'il y a des perdants, il n'est pas sûr qu'il puisse y avoir un gagnant.

Les causes d'échec viennent souvent de loin et on devrait – dans un monde parfait – ne pas répéter sans cesse les mêmes erreurs. Une autre bonne pratique est d'avancer, dans un projet, par étapes, avec des livraisons intermédiaires et surtout des possibilités d'ouverture pour stopper une collaboration qui va dans le mur. « *Le contrat est l'outil de gestion de l'échec* » propose Olivia Flipo.

La technologie rarement en cause

Pour sa part, elle a souvent identifié le client comme étant à la source des soucis à cause d'une organisation déficiente. « *L'échec d'un projet est rarement technologique. La cause est en général à rechercher dans la mauvaise maîtrise du projet, souvent dès l'origine* » dit-elle. Elle ajoute : « *il n'est pas rare qu'un projet en échec n'était tout simplement pas adapté à l'entreprise censée le mettre en œuvre, en termes d'organisation ni de taille.* »

Elle cite l'exemple – réel - d'un petit éditeur intégrateur face à son gros client d'un secteur industriel parapublic. Le petit éditeur fournit un progiciel de gestion des réponses à des appels d'offres importants. « *Dans ce genre de cas, des adaptations sont toujours nécessaires* » relève Olivia Flipo. Mais la relation client-fournisseur a mal débuté. « *Le cahier des charges fourni par le client était peu précis. Ses besoins ont évolué au fil du temps, avec un impact sur les coûts et les délais que personne ne veut assumer* » décrit l'avocate. Résultat, mécontent du produit fourni, le gros client refuse de payer autre chose que l'acompte, mettant de fait le fournisseur dans une situation difficile.

Comment l'échec s'est-il noué ? La cause est à chercher du côté de l'organisation du client estime Olivia Flipo. Ce qui s'explique car « *Le chef de projet côté client hésite toujours à faire remonter à sa hiérarchie les difficultés car il veut préserver sa carrière* » déclare l'avocate. Résultat ? « *Il finit par renvoyer la faute sur le fournisseur* ». Tout cela aboutit à un litige discuté, pour l'instant, entre avocats. « *Le fournisseur entend démontrer que son client n'a pas cessé de faire évoluer son besoin et n'a pas rempli ses obligations alors que, pour sa part, il affirme avoir accompli toutes les diligences requises.* »

LES 10 COMMANDEMENTS POUR ANTICIPER ET TRAITER AU MIEUX LES LITIGES

- 1 **Ne pas signer un contrat avec un fournisseur** – même connu et solide – ayant fait une proposition manifestement aberrante, comme l'acceptation d'un forfait pour une prestation mal définie. C'est le conflit assuré.
- 2 **Etre conscient des conséquences d'une clause limitative de responsabilité** d'un fournisseur en cas d'arrêt d'un projet. Tout ce qui n'est pas couvert reste par définition à votre charge.
- 3 **Le contrat va servir à gérer un échec éventuel.** Sa négociation est essentielle pour se couvrir.
- 4 **C'est au patron de l'entreprise cliente à trancher les litiges internes à sa propre organisation.** Le fournisseur n'est jamais responsable de la gestion des conflits internes. L'informatique ne peut pas transcender les conflits de procédure ou les inimitiés entre des services amenés à travailler ensemble avec l'outil délivré.
- 5 **Le chef de projet doit assumer ses responsabilités** et ne pas se contenter de servir de boîte aux lettres entre les utilisateurs et les prestataires. En particulier, il doit éduquer les utilisateurs sur l'impact financier systématique d'une modification de cahier des charges.
- 6 **Une obligation de résultats imposée au fournisseur peut être une bonne idée.** A condition de définir précisément et sans termes équivoques les résultats attendus.
- 7 **Organiser les projets par étapes avec des livrables réguliers** et autant de portes de sortie pour un arrêt de la collaboration si les choses tournent mal.
- 8 **Toujours gérer en amont les questions de propriété intellectuelle** : codes sources développés, données collectées, documents de travail, etc.
- 9 **Comme il existe peu de voies de recours contre un fournisseur qui abuse de sa position dominante vis-à-vis de ses clients**, mieux vaut éviter de se mettre en situation de dépendance. Par exemple, il faut demander des formats ouverts des données voire l'usage d'Open-Source pour les logiciels. Recourir à un tiers pour héberger les sources peut couvrir le cas de la défaillance du prestataire.
- 10 **En cas de litige, toujours rester calme et recourir à des tiers pour calmer les relations** : experts, médiateurs... Un échec a un coût financier direct pour chaque partie mais implique aussi que l'entreprise ne disposera pas d'un produit dont elle a pourtant besoin.



Le projet d'intégration de PGI est la star des litiges

Serge Migayron
Expert judiciaire

Plus globalement, selon Olivia Flipo, « les origines classiques d'un litige client-fournisseur en informatique sont de quatre ordres : des besoins mal exprimés, des résultats attendus mal définis, des priorités non définies et une mise en place pas ou mal préparée. L'échec peut entraîner l'arrêt du projet, du temps perdu et des coûts financiers pour toutes les parties. »

L'échec n'entraînera pas forcément l'arrêt complet du projet, parce qu'un tel choix est impossible tant le projet est indispensable à l'entreprise. Olivia Flipo cite un autre exemple : « le client avait été obligé de lancer le système en production malgré les imperfections et les bogues mais il a refusé de payer les dernières factures tant que ces problèmes subsisteraient ». De son côté, le prestataire a argué qu'il avait accompli tout ce qu'il était possible de faire étant donné la contrainte imposée par son client de partir du système existant. Et, surtout, il rappelait qu'il avait alerté celui-ci sur les risques d'un tel choix. « Dans un tel cas, les erreurs sont partagées. Le fournisseur voulait vendre, le client maîtrisait mal le vocabulaire informatique mais il n'a pas voulu se faire accompagner d'un assistant à maîtrise d'ouvrage. Et on ne peut pas invoquer une obligation de résultat si les résultats ne sont pas définis! » résume l'avocate. Le litige est toujours en cours de discussion entre les deux parties.

Attention aux effets de ciseaux

Autre cas typique : la mise en oeuvre d'un PGI. « Le projet d'intégration d'un PGI, c'est la star des litiges » observe **Serge Migayron, expert près les cours d'appel et d'appel administrative de Paris**. Selon lui, « c'est le type de litige le plus courant mais c'est aussi le plus complexe car il confronte trois parties : le client, l'intégrateur et l'éditeur ». Un niveau supplémentaire de complexité se rajoute si l'intégrateur fait intervenir des sous-traitants. Serge Migayron avertit : « il peut y avoir un effet de ciseaux très préjudiciable pour le prestataire s'il a pris des engagements vis-à-vis de son client supérieurs à ceux que ses fournisseurs lui ont accordés » Or si, à cause de cela, le prestataire est défaillant, c'est le client qui en pâtira.

Le pire en termes de projet concerne la convergence de systèmes d'information entre plusieurs entités qui fusionnent. « Souvent, les questions hors informatique, qui impliquent une gestion du changement contraignante, n'ont pas été réglées en amont. Le client demande à l'informatique de réaliser des miracles comme d'accorder des personnes qui ne veulent pas s'entendre » dénonce Serge Migayron.

Vendre à tout prix, c'est vendre un conflit

« Le projet est vicié dès l'origine très souvent », pense aussi David Feldman. Mais, pour sa part, il pointe plutôt du doigt le fournisseur. « Le fournisseur a tellement voulu vendre qu'il a réalisé une proposition commerciale aberrante » affirme-t-il. Selon lui, « on retrouve toujours les mêmes causes dans la plupart des litiges. La plus fréquente touche à l'expression initiale du besoin et à la façon dont celle-ci évolue. Dans un contrat, on demande en général à un prestataire d'évaluer son intervention sous la forme d'un forfait alors qu'il n'a pas de vision globale du projet. Or, il est en situation de forte concurrence avec une pression importante sur les prix ». Une telle situation constitue un véritable générateur à avenants et, si le client s'y refuse, le clash est inévitable, constate cet expert. « L'aspect forfaitaire est une cause importante de litiges car il transfère le risque sur le prestataire alors que celui-ci est contraint à réduire ses prix, d'autant plus que la contractualisation se fait de plus en plus avec la direction des achats » poursuit-il.

Olivia Flipo tire un constat global des causes d'échec, finalement tellement humaines : « Il n'y a aucune évolution dans les causes d'échec qui relèvent toujours de la nature humaine, du manque de consultation des utilisateurs finaux, ou de l'absence de réalisme, due à une ambition démesurée pour un projet forcément limité. » La situation pourrait toutefois évoluer avec la popularité croissante des offres externalisées telles que le Saas. « Le développement du Saas change l'attitude vis-à-vis du logiciel. La valeur est désormais mise dans l'usage » conclut-elle. ■

Par Bertrand Lemaire ►



Très souvent, un projet en échec est vicié dès l'origine

David Feldman
LCA

Pour en savoir plus



Retrouvez
"l'importance de
constituer des
preuves valables"
sur CIO Online

Pages suivantes :

La médiation règle les conflits en limitant les douleurs

La montée en puissance de nouveaux risques de conflits

Les licences libres impliquent malgré tout des devoirs

La médiation règle les conflits en limitant les douleurs

Plutôt que de s'engager dans la voie judiciaire, longue et aléatoire, on peut demander l'arbitrage d'un médiateur. Une réponse sera proposée plus rapidement. C'est ce que défend Sophie Henry, secrétaire générale du Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris.

CIO : Quels sont les litiges que l'on vous soumet le plus souvent en informatique ?

Sophie Henry : En général, cela relève de l'inexécution contractuelle. Il existe un cahier des charges extrêmement précis avec des milliers de clauses mais celles-ci ne sont pas comprises de la même façon par le prestataire et par son client. Le prestataire est certain d'avoir rempli ses obligations mais ce n'est pas l'avis du client. Lorsque le problème relève de la communication, en particulier de l'interprétation d'un contrat notamment, la médiation va permettre de rétablir le dialogue. Nous traitons 300 dossiers de litiges informatiques par an. Ils constituent 15 % de tous les litiges que nous traitons chaque année au CMAP (Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris).

CIO : Pourquoi la médiation est-elle souvent un succès en cas de litige informatique ?

Sophie Henry : Parce que le prestataire comme le client ne peuvent pas se passer de l'autre partie. Le client a un gros besoin d'un produit et le prestataire a investi pour le couvrir. Il s'agit donc d'abrèger le litige alors qu'une expertise judiciaire peut prendre des années sans oublier les délais judiciaires. Beaucoup de juges renvoient d'ailleurs un litige qui leur arrive vers la médiation judiciaire tant les sujets sont techniques et complexes et donc difficiles à juger. En informatique, les médiations réussissent dans 70 à 80 % des cas, c'est à dire qu'il n'y a pas ou plus de procédure judiciaire à son issue. Dans les autres cas, il y a souvent une transaction sur une partie du litige et seul un point posant souci revient devant le juge, comme le montant d'une indemnité par exemple. La médiation permet ainsi d'avoir une solution créative. Ceci dit, même dans les cas d'échec, la médiation permet de calmer les tensions et de renouer le dialogue, y compris en interne aux entreprises. J'ai ainsi vu un PDG soudain comprendre un litige où était impliquée son entreprise grâce à la médiation. Le Cigref et le Syntec ont signé la Charte de la médiation Inter-Entreprises créée à l'initiative de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris et recommandent à leurs adhérents le recours à la médiation.

CIO : Comment se déroule une médiation ?

Sophie Henry : Il y a deux processus de médiation différents. Le premier est la médiation conventionnelle. Elle peut être prévue dans le contrat initial et mise en œuvre dès la naissance d'un conflit dans l'exécution de la convention. Elle peut aussi avoir lieu sur une proposition d'une partie acceptée par l'autre. Dans 75 % des cas, une proposition de médiation est acceptée, même si le processus est encore mal connu et s'il faut donc encore expliquer en quoi cela consiste. Le second processus est la médiation judiciaire. Un procès a été intenté et le juge propose une médiation. Si les parties l'acceptent, le juge se dessaisit temporairement de l'affaire et émet une ordonnance de médiation désignant un médiateur, un coût, etc. Si la médiation réussit, l'affaire est radiée [s'arrête là sans retourner au tribunal, NDLR] sinon le juge reprend la main.

CIO : Si la médiation réussit, que se passe-t-il ?

Sophie Henry : Un protocole transactionnel est rédigé par les avocats des parties. Le médiateur récapitule les points d'accord mais il ne rédige rien et ne signe rien. Il facilite juste le dialogue en tant que tiers neutre. Ce protocole a une valeur contractuelle. S'il n'est pas appliqué, ce qui n'arrive pratiquement jamais, on arrive dans le droit général des contrats. On peut aussi demander une homologation judiciaire pour rendre le protocole directement exécutable mais c'est très rare en informatique, les sujets ne s'y prêtant pas en général. L'arrêt d'un projet ou d'une collaboration n'est pas la règle. Dans la moitié des cas, environ, le projet est recadré et la collaboration reprend.

CIO : Si la médiation échoue, les concessions faites ne sont-elles pas autant de cailloux que l'on met dans sa chaussure avant de revenir au tribunal ?

Sophie Henry : Non, car quoiqu'il arrive, tout ce qui a été dit au cours de la médiation est strictement confidentiel. Le secret du contenu d'une médiation est garanti par la loi et un juge doit écarter de la procédure toute pièce issue d'une médiation. Pour éviter les problèmes, une bonne pratique est d'éviter de s'échanger des documents écrits ou électroniques durant la médiation, sauf à y porter la mention indélébile « confidentiel médiation ».

CIO : La médiation n'est-elle pas souvent une manœuvre dilatoire ?

Sophie Henry : Il faut de la bonne foi et la volonté d'arriver à un accord. Si le médiateur est bien formé, il repère tout de suite lorsqu'une des parties n'est là que pour gagner du temps et son devoir est alors d'arrêter la médiation. Les parties peuvent préférer un médiateur spécialiste du domaine. L'avantage est qu'il maîtrise la technique mais le risque est qu'il s'investisse trop en tant qu'expert au détriment de la recherche d'une solution. L'important est d'aider les parties à identifier les origines du conflit en posant les bonnes questions sans pour autant connaître parfaitement la spécificité des litiges informatiques. Nos médiateurs sont des professionnels indépendants que nous agréons après qu'ils aient été formés. ■

La montée en puissance de nouveaux risques de conflits

Au-delà des litiges client-fournisseur, l'informatique suscite de nouvelles formes de conflit. Les deux plus préoccupantes concernent la propriété intellectuelle et l'abus de position dominante tant du côté fournisseur que de la DSI.

Les litiges en matière de propriété intellectuelle montent en puissance en informatique. Et ils sont en général très complexes. « On voit ce type de litiges depuis très longtemps » rappelle David Feldman, consultant chez LCA. Le cas classique est celui du développeur ou du chef de projet qui change d'entreprise en conservant évidemment son savoir-faire et son expérience.

Au-delà du fait de partir avec les codes sources au sens strict, l'ex-collaborateur peut être amené à développer pour son nouvel employeur un logiciel qui emprunte la logique et les travaux préparatoires du logiciel qu'il avait développé pour le compte de son ancien employeur. La situation se gâte lorsque les deux entreprises sont concurrentes. Pour David Feldman, « ce genre de litiges est très complexe, le contentieux obligatoire et l'intervention d'un expert pour délimiter les inspirations ou les copies, est absolument nécessaire. »

Une concurrence déloyale

« Le débauchage de collaborateurs ou la création d'entreprise concurrente par un ancien salarié peuvent constituer des actes de concurrence déloyale mais ces litiges – finalement fréquents – sont rarement médiatiques ou réglés en justice. On préfère les gérer discrètement » indique Etienne Papin, avocat. Il avertit en effet : « malgré le nombre significatif de contentieux de ce type, il est difficile de dégager des tendances car il y a une très grande variété de situations. Il est rare qu'un développeur parte avec tout le code source d'une solution pour créer une solution concurrente. Mais il peut partir avec quelques bouts de code plus ou moins banals, avec un savoir-faire, une expérience ou des études de conception. Quant aux décisions de justice, elles vont dans tous les sens. »

Olivia Flipo, avocate, a identifié un remède courant : « Dans ces cas-là, personne n'a intérêt à aller au tribunal. Il vaut mieux une transaction qui sera idéalement anticipée dans des clauses du contrat de travail des salariés pouvant être concernés. » Toujours dans ce cas, Serge Migayron attire l'attention sur la difficulté de mener des investigations. « Le détournement de fichiers commerciaux, de tarifs, de méthodes, de processus de gestion ou de patrimoine intellectuel, exige lors de l'expertise, une méthode et des précautions particulières car il s'agit de comparer, dans un cadre contradictoire, des données hautement sensibles et confidentielles » prévient-il. Il ne s'agirait pas, en effet, que l'expert fournisse par mégarde le fichier commercial d'une partie à l'autre, surtout si c'est le cœur du litige.

La contrefaçon en surcouche d'un autre conflit

Dans le cas où c'est un prestataire qui développe un logiciel pour un client, la question de la propriété du code est normalement, aujourd'hui, réglée dans le contrat de prestation. « Il est donc rare que cette question soit l'objet principal d'un litige. Mais elle va venir alimenter d'autres contentieux, par exemple lorsqu'une SSII est évincée d'un marché de TMA et va user de cet argument » observe Etienne Papin. Un contrat mal organisé débouche souvent sur un conflit.

En cas de conflit sur la propriété d'une œuvre, il sera nécessaire de prouver l'antériorité de sa revendication. On peut alors s'être préparé en s'appuyant sur l'APP (Agence pour la Protection des Programmes), une association professionnelle. Elle joue deux rôles dans cette situation. Elle est un centre de dépôt d'empreintes numériques de l'œuvre à déposer ►

“

L'intervention d'un expert est absolument nécessaire

David Feldman
LCA



Il y a une grande variété de litiges liés à la propriété intellectuelle

Serge Migayron
Expert judiciaire

et elle forme les professionnels aux bonnes pratiques en matière de propriété intellectuelle. Ceci dit, ce n'est pas un remède infaillible. « *Il y a cependant parfois des litiges sur la propriété d'un dépôt* » reconnaît **Raphaël d'Assignies, président de l'APP**. Il mentionne ainsi : « *le dépôt peut avoir été fait par une personne alors qu'il aurait dû être réalisé au nom de plusieurs co-titulaires. L'APP ne peut pas trancher ce genre de litiges ou garantir la titularité des droits. Elle se contente de dire qui a déposé quoi et quand.* »

« *Il y a une grande variété de litiges liés à la propriété intellectuelle. Ils se classent en quatre catégories : dossiers de conception, structure de données, IHM - interface homme-machine et code source* » décrit Serge Migayron. Les cas de copie d'une IHM deviennent de plus en plus fréquents. En fait, les concepteurs sont, souvent de bonne foi, restés prisonniers de leur expérience. Le piratage caractérisé et volontaire est plutôt rare, estime cet expert. Bien sûr, une autre famille de litiges est liée à une mauvaise gestion des licences de logiciels. Cette mauvaise gestion peut être involontaire ou résulter du désir de réaliser des économies au détriment des éditeurs. A l'inverse, une entreprise peut avoir acheté trop de licences ou à des coûts trop élevés. Ces litiges sont simples et la meilleure réponse est une gestion de parc avec des outils adaptés.

Le logiciel libre peut être source de conflits

Parmi les litiges liés à la propriété intellectuelle, il faut aussi mentionner ceux liés à l'intégration de logiciels libres dans du code développé par un service informatique ou une SSII qui oublie ou néglige de tenir compte des conditions d'usage des licences.

Enfin, le droit propre aux contenus conservés dans des bases de données génère de plus en plus de conflits. En général, un agrégateur de données va chercher à commercialiser des traitements sur ces données. Or, ceux qui lui fournissent ces données peuvent lui en contester le droit ou réclamer leur part du gâteau. Le DSI risque alors de se retrouver au milieu d'une guerre entre ses fournisseurs et son service marketing. On peut ainsi citer le cas d'un leader de la grande distribution qui externalise actuellement le traitement de millions de tickets de caisse chez un prestataire. Or, ce prestataire, qui dispose d'équipes de statisticiens chevronnés, crée des modèles prédictifs du comportement des consommateurs à partir de ces données. Le responsable du décisionnel chez le distributeur apprécie modérément cet usage de ses données et les revenus que son prestataire compte en tirer.

En revanche, il ne semble pas y avoir eu à ce jour de litige en termes de responsabilité civile entre un fournisseur de bases de données et son client, à la suite d'une verbalisation de ce client par la CNIL. La CNIL peut en effet sanctionner une entreprise pour un mauvais usage de données fournies par un prestataire. Un exemple est une base de consommateurs utilisée en mode opt-in alors que cela n'était pas autorisé. La CNIL peut également réagir à la suite d'attaques en justice venant de personnes sur lesquelles ces informations portent.

Multiplication des plaintes au niveau européen

Au-delà de ces litiges, des formes plus récentes de conflits se développent à la suite de l'application au domaine informatique de notions venues d'autres secteurs économiques. La plus marquante est l'abus de position dominante qui n'est pas rare de la part d'un fournisseur informatique. Depuis quelques années, les plaintes se multiplient, notamment au niveau européen pour les plus emblématiques. Microsoft a ainsi été un « bon client » de la Commission Européenne et détient à ce jour le record des amendes versées par un acteur de l'informatique. Intel est également dans le viseur de la Commission. Dans les ►



Le traitement judiciaire d'un abus de position dominante est long et complexe

Etienne Papin
Avocat

UN TIERS STOCKE LES SOURCES AFIN DE PRÉVENIR LES LITIGES

Un prestataire peut très bien ne pas souhaiter céder les sources de sa création informatique à son client. Pourtant, celui-ci peut, de son côté, vouloir se protéger contre une défaillance de son prestataire. Une solution pour éviter un litige est alors de pratiquer l'entiercement. Cela consiste, pour le prestataire à déposer les sources dont il reste propriétaire chez un tiers de confiance, tiers qui fournira les dites sources au client en cas de défaillance du prestataire. Le client pourra ainsi recourir à un autre mainteneur externe ou réinternaliser la maintenance corrective ou évolutive. « *L'entiercement est un mode de prévention des litiges qui repose sur un contrat tri-partite entre le*

fournisseur, le client et le récipiendaire des sources mais qui doit être précis sur la définition du terme défaillance » indique Raphaël d'Assignies, président de l'APP. La « défaillance » peut être limitée à la faillite formelle judiciaire mais peut être aussi étendue à des situations d'incapacité à respecter des niveaux de service. L'entiercement peut être prévu dès le contrat de licence, sans contrat spécifique pour chaque client. Dans tous les cas, il faut veiller à ce que chaque version et chaque mise à jour soient bien déposées, faute de quoi le client peut se retrouver avec des sources obsolètes inexploitable en cas de défaillance de son fournisseur. ■

télécommunications, les litiges opposent les opérateurs historiques aux opérateurs alternatifs. « *Le traitement judiciaire d'un abus de position dominante est très long et très complexe. Depuis l'an 2000, seules quinze décisions ont été prises dans le secteur informatique par l'Autorité de la Concurrence* » souligne Etienne Papin. Dans l'affaire de l'exclusivité de la vente des iPhones d'Apple par Orange en France, l'Autorité de la Concurrence avait validé l'accord mais la Cour de Cassation l'a annulé.

Selon Etienne Papin, « *en général, dans les abus de position dominante en informatique, la solution se trouve en dehors de l'action judiciaire, même si les armes juridiques peuvent être tout à fait utilisées. Dans le cas du conflit entre SAP et ses clients fédérés par l'USF [club des utilisateurs francophones de SAP, NDLR] au sujet de l'augmentation du coût annuel de la maintenance, l'éditeur a été obligé de faire évoluer ses pratiques. Si SAP avait résisté, le terrain ne lui était guère favorable, surtout au niveau européen.* »

Le même fournisseur pour toujours

Jean Leroux, à l'époque président de l'USF, l'association des utilisateurs de SAP francophones, et DSI d'Aelia, une société qui gère des points de vente dans les gares et les aéroports, expliquait d'ailleurs à CIO la complexité des relations entre un éditeur et son client dépendant: « *SAP a permis de structurer les processus et les systèmes d'information chez ses clients. Très souvent, ses produits constituent la colonne vertébrale des systèmes d'information de ceux-ci.* » Résultat, difficile de s'en débarrasser du jour au lendemain même si l'éditeur augmente ses tarifs de maintenance brutalement et sans concertation comme l'avait fait SAP. Il faudrait plusieurs années pour démonter un tel progiciel, pour des coûts très élevés et sous réserve que cela ait du sens.

Dans le cadre du conflit entre SAP et l'USF, une piste avait été évoquée. C'était celle de la rupture abusive de relations commerciales établies, puisque SAP refusait de renouveler un type de contrat alors que ses clients en étaient dépendants. La législation encadrant ce type de litiges, tel que l'article L442-6 du Code de Commerce, n'a pas été conçue pour des litiges informatiques. Elle provient des conflits, entre la grande distribution et ses petits fournisseurs PME. « *En informatique, on invoque d'ailleurs cette législation plutôt pour défendre un petit fournisseur contre un gros client* » relève Etienne Papin.

Une rupture abusive reconnue

L'avocat donne en exemple l'affaire entre Airbus et la société Icarelink. Icarelink développait un système informatique embarqué dans les avions pour permettre aux passagers de téléphoner. La firme avait réalisé les études et les prototypes mais Airbus a finalement choisi une autre solution sans résilier de contrat. L'avionneur a cependant été condamné car les relations « *laissaient croire* » à une liaison longue et Icarelink avait engagé de lourds investissements. Etienne Papin énonce: « *Airbus a été condamné à verser à son fournisseur deux ans de chiffre d'affaires au titre du préavis dans un marché captif. La fréquence de ce type de conflits augmente bien sûr avec la crise et les juges sont sensibles aux arguments des petites entreprises mises à terre par des grosses.* »

Ce type de conflit est souvent négligé par les DSI, ce qui est une erreur. Dans le cas de prestataires indépendants brutalement écartés, ces derniers préfèrent attaquer leur ex-employeur sous l'angle de la requalification du contrat en contrat de travail devant un Conseil des Prud'hommes. La jurisprudence est abondante et le sujet bien balisé. Mais cette solution n'est pas applicable aux nombreuses PME, notamment les web agences, travaillant pour de grands groupes. Celles-ci se tournent donc, en cas de rupture brutale de leurs relations commerciales, vers cette législation de rupture abusive, telle que définie par l'article L442-6.

Le client responsable même sans malice

« *Il n'est même pas nécessaire que le client donneur d'ordres ait une attitude d'accaparement du fournisseur par contrat - en imposant une clause d'exclusivité ou en générant un volume d'affaires inhabituellement élevé, absorbant ainsi toute l'activité d'un prestataire pour finalement tout arrêter - pour être condamné* » avertit Etienne Papin. Il critique de ce fait le laxisme de beaucoup de DSI. « *Les centrales d'achat de la grande distribution font très attention à ne pas être des clients trop importants pour leurs fournisseurs. Cette question est insuffisamment prise en compte en informatique* » prévient-il. Olivia Flipo ajoute un autre point à surveiller: « *En principe, on prévoit des délais de résiliation dans des contrats initiaux mais, au fil des avenants et des reconductions durant des années, ces préavis peuvent se révéler manifestement sous-évalués.* » Il faut donc veiller à les réactualiser. ■

Par Bertrand Lemaire ►

Pour en savoir plus



Retrouvez l'interview de

Jean Leroux
à l'époque
président de l'USF,
relative au conflit
avec SAP

sur **CIO Online**

Pour en savoir plus



Retrouvez la bibliographie
de la nouvelle édition de
Cyberdroit
l'ouvrage de référence
sur le droit de l'informatique
écrit par
Christiane Féral-Schuhl

sur **CIO Online**

Les licences libres impliquent malgré tout des devoirs

On ne peut pas user à sa guise du code source d'un logiciel libre dans ses propres projets de développement. Il faut respecter les règles du jeu selon la licence sous laquelle le logiciel est diffusé, rappelle Loïc Dachary, président de la Free Software Foundation France.

Q : *En tant que président de la Free Software Foundation (FSF) France, rencontrez-vous souvent des problèmes d'emprunt de code dans un programme tiers sans respect de la licence ?*

Loïc Dachary : Ce problème est en effet fréquent. Le respect des licences est partiel par les entreprises. C'est autant vrai pour les logiciels propriétaires que pour les logiciels libres. La contrefaçon frappe les deux modèles de la même façon, même si les obligations ne sont pas les mêmes.

Q : *Les affaires impliquant des logiciels libres semblent se développer en ce moment ?*

Loïc Dachary : Les cas d'emprunt de code concernant les logiciels propriétaires sont extrêmement nombreux. Il y a des milliers de procès à ce sujet à travers le monde. Les cas concernant le logiciel libre se développent en effet depuis quelques années mais ils restent marginaux car le respect des licences libres n'a aucun coût direct. Jadis, les contrefaçons de logiciels libres, notamment leur inclusion dans des logiciels propriétaires, étaient peu poursuivies en justice. La FSF faisait en effet un effort de médiation avec l'entreprise ou l'individu en tort. Le logiciel libre est facilement et généralement respecté. Les corrections d'anomalies n'ont en général pas de conséquences financières et elles sont donc en général faites, comme en mettant un avertissement ou un nom d'auteur dans la licence du logiciel dérivé. Une autre raison était liée à une absence de culture du Logiciel Libre chez les juges et les avocats. Le droit d'auteur leur était enseigné comme privatif de droits. La probabilité d'obtenir un jugement favorable au logiciel libre était donc faible. Désormais, il existe une véritable culture du sujet chez les juristes, ce qui fait qu'un auteur de logiciel libre n'a plus peur de recourir à un avocat pour le défendre.

Q : *Des auteurs isolés n'ayant pas effectué de dépôt de leur code ont-ils une chance face à de gros éditeurs les ayant pillés ?*

Loïc Dachary : En pratique, le cas est rare car le logiciel libre est largement diffusé. La preuve d'antériorité étant libre, il est assez simple d'obtenir des témoignages de personnes ayant téléchargé tel programme à telle date. Les conséquences d'une absence de dépôt sont plus graves pour du logiciel propriétaire.

Q : *Quelles bonnes pratiques doit-on adopter ?*

Loïc Dachary : Les deux cas courants sont les SSII et les fabricants de petits matériels qui embarquent un noyau Linux et quelques logiciels. On se heurte à un problème culturel. Les gens sont habitués à du logiciel propriétaire où il existe une barrière à l'accès au code constituée d'un paiement. Dès lors que l'on dispose du code, c'est que la barrière a été levée et on fait plus ou moins ce que l'on veut. Mais avec le logiciel libre, ce n'est pas vrai. On dispose du code gratuitement mais il faut ensuite respecter une série d'obligations inscrites dans une licence précise. Il faut que chaque chef de projet prenne le réflexe de systématiquement valider avec son service juridique les licences qu'il a le droit d'utiliser dans le cadre de son projet étant donné la finalité de celui-ci. Cette pratique existe à l'INRIA, dans les universités, dans quelques entreprises. Je suis optimiste. Cela va continuer de se développer. On ne change pas les mentalités facilement en vingt ans. L'informatique est jeune, le logiciel libre encore plus. ■

Propos recueillis par Bertrand Lemaire

Faire beaucoup avec peu et croire au terrain avant tout

Yvon Defour est le DSI d'Autogrill France. La société gère des restaurants et des boutiques. Son parcours lui a enseigné à faire beaucoup avec peu de moyens, à faire confiance au terrain et à écouter ceux qui en tirent leur légitimité.

CIO : *Vous êtes ingénieur issu de la formation continue au CNAM. Avez-vous, durant votre carrière, subi des discriminations par rapport à des ingénieurs issus des grandes écoles ?*

Yvon Defour : Je n'ai pas ce sentiment. Peut-être que le titre d'une grande école d'ingénieur classique aurait été plus apprécié quelquefois ? Il semblerait que pour certains, l'étiquette joue pour beaucoup. Ceci dit, si cela peut influencer au début, je pense qu'après quelques années d'une carrière plutôt réussie, on est davantage jugé sur ses réalisations, ses connaissances, ses capacités de management que sur sa formation initiale. Il me semble que les ingénieurs CNAM sont plutôt globalement bien appréciés. Passer par la formation continue et obtenir le diplôme d'ingénieur au CNAM n'est pas une mince affaire. Il est très difficile de travailler et de réaliser en même temps son mémoire d'ingénieur dans une entreprise assez compréhensive pour l'accepter. Ceci implique beaucoup de travail et une forte motivation. C'est d'ailleurs un état d'esprit que l'on garde toujours par la suite et qui fait notre force.

CIO : *Quelles pourraient être les faiblesses d'une formation de ce type ?*

Yvon Defour : Je reste un fervent partisan de l'alternance pour les métiers qui composent la DSI, notamment ceux à forte composante technique. J'ai souvent accueilli puis recruté des collaborateurs suivant de telles formations, CNAM ou CESI, car elles donnent de vrais professionnels qui ont une réelle maîtrise à la fois de la théorie et de la pratique du terrain. Il faut cependant admettre que les écoles d'ingénieur traditionnelles forment peut-être davantage au management que le CNAM. C'est pourquoi j'ai complété ma formation par un passage à l'IFG et à l'INSEAD. De plus, la formation continue est, par principe, plus longue que la formation initiale. En suivant cette filière, on peut donc se retrouver en décalage d'âge avec des ingénieurs issus des grandes écoles mais malgré tout en concurrence sur un même poste, avec un avantage toutefois : l'expérience acquise.

CIO : *Vous mentionnez sur votre CV une période de « DSI en temps partagé » ?*

Yvon Defour : En fait, j'ai davantage été DSI de transition en réalisant des missions de plusieurs mois dans des grandes structures. Mais mon idée de départ était de vraiment faire du temps partagé, c'est-à-dire d'offrir mes compétences à des PME qui n'ont ni les moyens ni le besoin d'un DSI à temps plein. Dans ce genre d'activité, il faut être prudent et avoir conscience des difficultés qui existent à mener de front le travail de DSI et les actions commerciales.

CIO : *Vous avez travaillé dans des entreprises très différentes, industrielles ou de services, mais toujours dans des DSI avec peu de moyens tout en étant très étendues. Comment réussit-on dans ce genre de postes ?*

Yvon Defour : Avec peu de moyens ? Pas toujours ! En début de carrière dans le secteur nucléaire puis dans le secteur pharmaceutique, je n'en manquais pas. C'est certainement mon entrée (en pleine crise déjà !) dans le secteur de l'équipement automobile qui m'a conduit ainsi que tous les collègues de l'époque à apprendre à faire beaucoup avec peu de moyens. Ensuite, c'est en effet devenu une sorte de spécialité. Mais je n'ai pas la prétention de donner des conseils. Je ne peux témoigner que de mes expériences, qui comprennent aussi des erreurs mais qui m'ont fait progresser.

“

**Vos réalisations
comptent plus que
votre formation, au
bout de quelques
années**

Yvon Delfour
Autogrill France



Il ne faut pas toujours écouter les grands cabinets de conseil internationaux

Yvon Delfour
Autogrill

QIO : Quelle philosophie en tirez-vous ?

Yvon Delfour : La première règle que j'ai adoptée, c'est de ne pas toujours écouter les grands cabinets de conseil internationaux. Les « carrés magiques » [NDLR : mode de présentation des concurrents sur un marché, popularisé par l'institut Gartner] il faut savoir y jeter un œil mais il faut plutôt et surtout un esprit pragmatique à toute épreuve et rester en osmose avec la stratégie défendue par la direction générale et les besoins de toute l'entreprise. En fait, c'est avant tout de la curiosité d'apprendre, de l'écoute, du bon sens et de l'esprit terrien. Mon directeur général me demande du concret et du ROI rapide. Je mets en œuvre ce qu'il faut pour y arriver en respectant les budgets alloués et en m'assurant que l'intégrité du système d'information et son évolution future sont préservés. C'est tout l'art du DSI dans ces structures : « un œil sur le compas et un œil sur l'horizon » pour paraphraser Monsieur Noël Goutard, l'ancien patron de Valeo.

QIO : Quelles sont les bonnes pratiques que vous avez identifiées ?

Yvon Delfour : Il faut accepter sans honte d'externaliser ce que l'on ne peut pas faire en interne, et adopter des solutions simples qui ne nécessiteront pas d'avoir recours sans cesse à des consultants externes spécialisés. Le choix des partenaires externes est donc très important. Parfois, il vaut mieux être un gros client chez un petit prestataire très compétent sur le domaine choisi (et qui grossira avec vous) que le petit client d'un gros fournisseur très généraliste. Un tel petit partenaire compétent saura réaliser des transferts de compétences. Cela fera monter l'équipe interne en compétences et la motivera d'autant plus à s'approprier les nouveautés. Et puis on peut ainsi avoir confiance dans des gens parfois au-delà d'un contrat, des gens qui vont réagir vite quand c'est nécessaire, avec un vrai sens du service. Lorsque l'on se retrouve avec des moyens limités, il faut faire des choix. Un dialogue ouvert avec la direction générale est essentiel. Il permet d'expliquer ce qui est possible ou pas et de décider ensemble. Le « *need to have* » remplace alors parfois le « *nice to have* » quitte à frustrer parfois l'âme de puriste de tout bon DSI et à faire accepter aux métiers l'existence de modes de fonctionnement dégradés en lieu et place de redondances par trop coûteuses.

QIO : Et côté management ?

Yvon Delfour : Il est important d'avoir des lignes directrices claires, des décisions pragmatiques et de motiver les équipes au travers d'objectifs atteignables et réalistes. Dans une petite équipe on est très proche de ses collaborateurs et donc de leurs préoccupations. Ceci exige du DSI d'être à niveau en termes de connaissances, d'être au courant des tendances, voire même de proposer des innovations. C'est un investissement personnel, mais ce n'est pas facile quand on aime ce métier. J'ajouterai qu'il est nécessaire qu'une confiance réciproque s'installe et dans la durée. S'il faut savoir s'inspirer des référentiels de bonnes pratiques comme ITIL, ce référentiel (comme les autres d'ailleurs) n'est clairement pas un sujet central au sein de la DSI. Nous avons mis en place, par exemple, une gestion des incidents autour d'un outil de gestion de parc, d'origine Pytheas, avec un processus aussi rigoureux que dans une grande entreprise mais en simplifiant certains aspects trop lourds à gérer pour notre petite équipe. Il faut donc savoir s'adapter et adapter les « *best practices* » pour n'en retenir que l'essentiel. A contrario, nous sommes des maniaques de la procédure et des mises à jour. Une « *knowledge base* » sur intranet permet à chacun de se tenir informé.

QIO : Quel est le principal souci quand on ne dispose que d'une petite équipe ?

Yvon Delfour : Le principal souci est la capacité à disposer d'un remplaçant si quelqu'un est indisponible. Une petite équipe, cela signifie polyvalence c'est-à-dire savoir réaliser plusieurs types de tâches, et polycompétences, c'est-à-dire posséder plusieurs niveaux de compétences ►

UN PARCOURS PASSÉ PAR LA FORMATION CONTINUE

Après des classes préparatoires Maths sup/Maths spé pour intégrer l'ENAC et devenir pilote, Yvon Delfour a dû y renoncer au dernier moment pour raison personnelle. Il s'est réorienté vers sa deuxième passion, l'informatique, en intégrant un DUT Informatique qu'il obtient en un an. Tout en travaillant, il a obtenu en 1989 un diplôme d'ingénieur en formation continue au CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) avec la mention Bien. Il a ensuite suivi les formations de l'Institut Français de Gestion de Lyon (1992) et de l'INSEAD (1997). Il a commencé sa carrière en 1982 au sein du leader du nucléaire Areva comme chef de projet informatique avant d'intégrer une

SSI comme consultant et de se spécialiser dans le domaine des PGI. En 1992, il devient directeur informatique au sein du groupe Valeo, d'abord d'un site puis d'une division et enfin d'une branche. Au sein d'Imaje, le leader mondial de l'impression jet d'encre industrielle, il obtient son premier titre de DSI en 2004. En 2005-2006, il tente l'aventure du temps partagé pour PME mais il aura surtout des missions de DSI de transition. Enfin, en 2007, il devient DSI du groupe Autogrill France. En 2008 il obtient l'« Award de la meilleure performance 2008 » décerné par IBM/Cognos. En 2010 il est élu « DSI de l'année de la région PACA » par le CIP (Club Informatique régional Paca). ■



je dois être créatif au service des métiers

Yvon Defour
Autogrill

sur une tâche ou sur plusieurs types de produits. Et cela implique de casser les clans entre les techniciens et les ingénieurs. Chacun peut être amené à faire le travail de l'autre. Pour cela pas de secret : beaucoup de communication formelle et informelle et de solides procédures connues de tous.

QIO : Comment vos choix se sont-ils traduits chez Autogrill ?

Yvon Defour : En arrivant chez Autogrill, il me fallait reconstruire une grande partie du système d'information et refaire des niveaux de service (SLA) en mettant nos clients internes au centre de nos préoccupations. En dehors des choix applicatifs majeurs sur le front office, la paie, la gestion budgétaire, j'ai réalisé deux choix techniques forts : la virtualisation avec VMWare et le stockage sur des technologies de NetApp avec la mise en place d'un PRA (Plan de Reprise d'Activités). Et surtout, j'ai réorganisé et réorienté l'équipe vers sa mission de service. Le taux actuel de résolution des appels dans les délais est voisin de 99 %. Mais l'essentiel a toujours été de répondre aux besoins des métiers avec des projets rapidement disponibles et rentables, en externalisant sans hésitation quand c'était pertinent. Par exemple, nous avons une activité d'accueil de bus (par exemple pour les associations de supporters se rendant à un match) dans les restaurants d'autoroutes. Un bus, c'est soixante personnes qui arrivent en même temps, qui mangent ensemble, qui partent ensemble et qui ne souhaitent pas perdre de temps. Autant vous dire qu'il vaut mieux être prêt lorsque les bus arrivent ! Pour faciliter le travail, tant aux organisateurs qu'à nos services, nous avons mis en place « *resa on line* » un service en ligne destiné aux organisateurs de voyages de groupes pour qu'ils réservent les prestations à l'avance. Ce site sera opérationnel à la rentrée et son hébergement a été externalisé pour éviter d'avoir à consacrer des ressources pour gérer la sécurité ou la disponibilité. Autre exemple, nous venons de confier à Cap Gemini la TMA d'une application de planification de nos effectifs réalisée en interne. Nous gardons le savoir faire et la maîtrise des évolutions mais nous sécurisons notre application via l'externalisation. Pour résumer, ma responsabilité est d'être « créatif » au service des métiers.

QIO : Que recouvre cette créativité ?

Yvon Defour : On est parfois très loin des rapports de grands cabinets internationaux. Je vais prendre deux exemples. Récemment, en tant que DSI et comme tous les membres du Comité de Direction, j'ai appris comment réaliser des cafés Espresso de qualité chez notre partenaire Segafredo. De là est venue l'idée d'un petit logiciel simple pour l'optimisation de la maintenance des machines à café à destination de nos sites. Ceci leur permettra d'améliorer encore la qualité des cafés servis dans nos restaurants, avec comme effet - nous l'espérons - une croissance des ventes et un effet de fidélisation fort pour la clientèle. Le deuxième exemple, c'est un système de suivi en temps réel des objectifs de ventes sur les caisses. Au lieu de tableaux de bord compliqués à lire, celles-ci affichent des petits dessins animés créés en technologie Silverlight de Microsoft et alimentés en temps réel par un cube décisionnel BI SQL pour que nos vendeurs voient tout de suite où ils en sont de leurs objectifs de vente sur telle ou telle ligne de produits. Ils peuvent alors réaliser des suggestions aux clients conformément à leurs objectifs. C'est ludique, efficace et les ventes progressent. Imaginer ce que la technologie pourrait apporter au business et de la manière la plus simple pour eux, c'est ce que j'appelle être « créatif » au service des métiers.

QIO : Comment avez-vous découvert les logiciels Open Source ?

Yvon Defour : Notre système d'information est composé en grande partie par des solutions standards du groupe, dont SAP pour la partie finances, et pour une petite partie de solutions locales. Quand je suis arrivé en 2007, l'implémentation de SAP était quasiment terminée. En revanche, nous devions remplacer notre outil de front office des caisses et trouver une solution pour le back office de gestion des approvisionnements, des stocks et des inventaires. Le changement des systèmes de caisses s'est déroulé en huit mois avec succès pour 650 caisses et en synergie avec le groupe. La solution de back-office, à l'inverse, est assez spécifique au pays. Pour l'anecdote, lors de l'appel d'offre lancé en 2008 auprès des acteurs classiques, un acteur local de l'Open Source m'a demandé notre cahier des charges. Pour ►

AUTOGRILL EN BREF

Leader mondial de la restauration concédée, le groupe Autogrill opère principalement sur les aires d'autoroutes, dans les aéroports, les gares ou les centres commerciaux, sous ses propres marques ou en franchise (Mc Donald, par exemple). En France, Autogrill gère aujourd'hui un réseau d'une centaine

d'établissements représentant plus de 500 points de vente. Son chiffre d'affaires annuel est de l'ordre de 250 millions d'euros. Hors personnel saisonnier, il dispose de 3 500 collaborateurs. La DSI d'Autogrill France comprend une dizaine de permanents. ■

moi, à ce moment-là, l'Open Source était un « truc » de geeks barbus dans un garage. Et j'ai découvert un monde bien différent de ce que j'avais imaginé, avec un vrai modèle économique, des produits tout à fait opérationnels et d'un très bon niveau fonctionnel. J'ai été surpris.

CIO : *Une idée veut que l'Open Source exige de grandes équipes, comme dans le secteur public. Bien que votre DSI soit de petite taille, pourquoi avez-vous choisi le PGI OpenBravo ?*

Yvon Defour : A l'époque, le projet de back office global n'avait pas abouti, mais nous avons fait connaissance avec le PGI OpenBravo. Puis, son module de gestion commerciale a été choisi en association avec un logiciel de e-commerce de PliciWeb (Open Source lui aussi) pour réaliser à moindre coût notre projet de « résa on line » et nous sommes en phase de test pour une gestion de stocks sur un de nos gros sites. En dehors des coûts liés au service, OpenBravo représente pour nous 4 500 € de maintenance annuelle et une vraie liberté dans le déploiement puisque l'on ne paye pas de licences. En ce qui concerne les aspects analyse ou formation, cela revient au même de prendre du logiciel classique ou de l'Open Source. L'analyse des processus et la qualité des données sont les vraies difficultés mais se situent en amont du choix du produit. Par rapport à d'autres expériences avec des logiciels classiques, je note la présence d'outils de communication très pratiques d'emploi et très efficaces (tels que Forge, lieu de dépôt des sources) entre mes équipes et les équipes de Phidias notre partenaire sur OpenBravo et l'accès possible et gratuit à tous les développements disponibles, avec par exemple un module complémentaire de gestion des contrats.

CIO : *Quel bilan tirez-vous du déploiement du PGI OpenBravo ?*

Yvon Defour : Pour l'instant, nous en sommes au tout début. Les premiers tests semblent concluants. Il faut cependant faire comprendre à tout le monde que nous travaillons avec des budgets serrés et avec de petites sociétés souples et réactives, mais qui disposent d'effectifs limités et qui ont parfois du mal à affronter les pics de charge des projets, d'autant qu'il y a peu de compétences sur le marché actuellement.

CIO : *Avez-vous le sentiment d'être réellement DSI ?*

Yvon Defour : A mon arrivée, on parlait de « service informatique », c'est-à-dire de la bande de techniciens qu'on allait voir quand son PC plantait. Aujourd'hui, le terme de DSI est rentré dans les mœurs, je suis rattaché à la direction générale et membre du Comité de Direction. Au début, ça a beaucoup surpris mes collègues que je me préoccupe et que je m'intéresse autant aux aspects métiers qu'aux aspects technologiques. Aujourd'hui je crois qu'ils ont intégré qu'ils avaient un nouveau partenaire sur lequel ils pouvaient compter. ■

Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez
Yvon Defour
membre du CIP
(Club Informatique
régional PACA)
qui a organisé une
Journée Horizon
le 24 septembre 2010

De Décideur IT à Business Partner : la DSI atout concurrentiel

Mardi 19 octobre 2010 de 8 h 30 à 14 h 00 - Hôtel Prince de Galles - Paris 8e

Dans les grandes organisations où le système d'information possède un rôle central, les managers IT doivent jongler entre l'émission des entités et des besoins, la pression sur les coûts, et les délais.

Quelle organisation faut-il mettre en place et quels sont les moyens d'action afin de tenir la feuille de route fixée entre les métiers et la direction générale? Comment la DSI passe-t-elle alors du statut de prestataire - dont on peut changer à volonté - à celui de partenaire dans la création de valeur et d'avantage compétitif afin de transformer l'entreprise? Au-delà des traditionnelles questions d'excellence opérationnelle qui demeurent d'actualité, la DSI doit apporter des réponses en profondeur et aider à construire le futur à l'heure où l'entreprise s'attaque à des modèles économiques inédits et veut gagner en efficacité.

Les rédactions de CIO et du MondeInformatique vous invitent à participer à la conférence
"De décideurs IT à Business partners"
pour débattre avec des experts, des utilisateurs et des leaders technologiques.

* Conférence gratuite réservée aux DSI, Directeurs IT, Directions générales, Directions métiers, responsables des infrastructures et responsables sécurité des entreprises utilisatrices.

INSCRIVEZ-VOUS

Qu'est-ce qu'une informatique qui fonctionne pour un DG ?

Craig Smith est Directeur Général de Owens & Minor, une entreprise de fournitures médicales qui réalise un chiffre d'affaires de 8 milliards de dollars. Il explique à notre confrère CIO Etats Unis comment il prend ses décisions en matière d'IT et ce qu'il attend de son DSI.

CIO : *Votre entreprise a utilisé récemment des outils de Micro Focus afin de migrer votre PGI sur des serveurs Windows. Mais ce projet a fait l'objet de discussions durant des années. Pourquoi ?*

Craig Smith : Durant huit à dix ans, c'était un sujet de conversation récurrent au sein du conseil de direction. Nous nous sommes penchés dessus trois ou quatre fois. Rick Mears, notre DSI, est arrivé en 2005 et il était notre troisième DSI en huit ans. Les autres manières d'envisager ce projet étaient inacceptables. Rick Mears était chargé de trouver un moyen pour le réaliser sans que l'entreprise ne soit obligée de s'arrêter pendant six à neuf mois. Nous avons vu d'autres entreprises partenaires se lancer dans des projets similaires et avoir de sérieux problèmes avec leur chaîne logistique. Ensuite il y avait les coûts. Vous commencez avec un montant budgété et il augmente avant la fin de 30 % à 60 %.

CIO : *Donc le projet n'a pas abouti à l'époque. Qu'est-ce que vous n'avez-vous pas apprécié dans les autres approches ?*

Craig Smith : Nous avons 25 ans d'histoire et de personnalisation de notre PGI que nous ne voulions pas perdre. [Si nous le remplaçons], nous aurions eu à jeter certaines des personnalisations que nous avons construites avec les années, pour tout recommencer, et je n'allais pas faire ça. Cette méthode aurait été beaucoup trop perturbante. Pour moi, c'était moins une question de coûts que de ce que nous allions perdre concernant notre entreprise. Qu'aurions-nous conservé ? Qu'aurions-nous à reconstruire ? Je veux pouvoir être en mesure de changer notre progiciel financier si quelque chose de mieux se présente, sans perturber les autres services.

CIO : *Où était le point de rupture entre les métiers et l'IT ?*

Craig Smith : J'étais président de l'entreprise, mais l'IT ne me rendait pas de comptes. J'avais des sentiments forts sur ce que je voulais voir. En général, le DSI est hors du coup à force d'essayer de faire de nouvelles choses ou bien, au contraire, il est de la vieille école et pense « ceci va coûter trop cher et nous ne pouvons pas le faire ».

CIO : *Votre DSI, Rick Mears, a-t-il ensuite compris comment avoir un PGI avec des caractéristiques plus modernes sur une plateforme plus flexible sans que cela soit trop perturbant ?*

Craig Smith : Rick Mears et moi regardions d'un point de vue philosophique toujours les choses de la même façon, même lorsqu'il travaillait chez Perot Systems, l'un de nos fournisseurs. Il avait beaucoup de bon sens pour comprendre ce qui se passait dans l'industrie des fournitures médicales, et quelques-uns des défis auxquels nos clients doivent faire face. De plus, il comprend profondément ce que les technologies peuvent nous apporter et possède une solide expérience opérationnelle. Un tel profil est vraiment dur à trouver.

CIO : *Que signifie l'alignement entre IT et métiers pour vous ?*

Craig Smith : Cela signifie que je n'ai pas de clients ou de dirigeants qui m'appellent pour me dire que nous sommes trop rigides et que Rick Mears ne fera pas ce qu'ils lui demandent de faire. L'IT peut être une boîte noire pour de nombreuses entreprises. Il existe une responsabilité fiscale que nous avons tous. Nous n'allons pas dépenser des millions de dollars dans des programmes destinés à améliorer le prestige d'une personne ou qui répondent à la mode du jour. Mais nous oublions parfois ce que la technologie a fait pour nous. C'est mon travail d'inciter les gens à penser à la manière dont la technologie fera une grosse différence pour notre entreprise. Je ne suis pas un geek, mais Rick Mears et moi avons régulièrement des conversations sur ce que nous faisons pour nos clients et sur ce que nous faisons pour

nos équipes sur le terrain. Quel impact de nouvelles choses ont sur la vitesse de fonctionnement des systèmes et sur la rapidité avec laquelle quelqu'un peut obtenir une réponse. C'est absolument crucial pour moi.

CIO: *Le projet de migration de PGI a permis d'économiser 100 millions de dollars. Qu'avez-vous fait avec une partie de cette somme ?*

Craig Smith: Une nouvelle application appelée OMConnect modernise la manière dont fonctionne notre équipe qui assure le service clients, accélérant l'exécution des ordres, avec plus de précision. Avec l'ancien système, vous deviez utiliser 11 ou 12 écrans pour avoir une réponse. Désormais, un seul écran délivre toutes les réponses lorsqu'un client appelle. Le fait de ne plus jongler entre 11 ou 12 écrans et de délivrer un service de meilleure qualité aux clients améliore fortement le moral des collaborateurs. Nous n'avons pas à ajouter du personnel pour les services clients quand l'activité s'accroît. Tout ceci est une question de stratégie. ■

Par Kim S. Nash, CIO - mai 2010

Pour en savoir plus



Retrouvez
La version
originale
sur CIO.com

FORUM AGILITE DU SYSTEME D'INFORMATION

La compétitivité de l'entreprise portée par la réactivité de l'IT

Jeudi 7 octobre 2010 de 8 h 30 à 16 h 00 - Automobile Club de France - Paris 8^e

Après une phase d'intense pression sur les budgets due à la crise économique, les entreprises doivent être prêtes pour un changement de perspective replaçant l'esprit entrepreneurial et l'innovation au premier plan, selon l'institut Gartner.

Au-delà des questions de rationalisation et de réduction des coûts qui demeurent d'actualité, la DSI doit apporter des réponses encore plus rapides et pertinentes aux métiers, vis-à-vis desquels elle se positionne en tant que partenaire Business afin de permettre à l'entreprise de créer de la richesse.

Les rédactions de CIO, LeMondelInformatique.fr et Reseaux-telecoms.net vous proposent de participer à cette journée* conférences et débats autour des gains attendus de l'agilité du système d'information, avec des experts et des décideurs IT impliqués dans l'exploitation, l'évolution et la fourniture de services aux utilisateurs.

Principaux thèmes abordés durant la conférence :

- Les services de Cloud Computing,
- L'Architecture d'Entreprise, l'urbanisation du système d'information, les SOA,
- La maîtrise de la qualité de service,
- La collaboration entre les métiers et les équipes IT,
- La réduction de la complexité du SI,
- La réduction des délais de développement et de déploiement,
- Le mariage des démarches par silos et transverse

* Conférence gratuite réservée aux DSI, Directeurs IT, Directions générales, Directions métiers, responsables des infrastructures et responsables sécurité des entreprises utilisatrices.

INSCRIVEZ-VOUS

Ce que l'on attendra du DSI dans dix ans

Dans dix ans, le DSI s'imposera parmi ses pairs du Comex en tant qu'organisateur de l'entreprise numérique. Il assemblera des offres IT, externes ou internes, en maîtrisant les coûts. C'est ce qui ressort des échanges entre six spécialistes du domaine lors d'une table ronde organisée par CIO sur le rôle du DSI dans dix ans. Voici les points clés de leurs interventions.

“Le DSI évolue vers un rôle d'ensemblier”

Eric BAUDSON, directeur des opérations de Crédit Agricole Banque d'investissement :

Les entreprises vont avoir besoin de DSI capables de traiter les patrons des métiers comme leurs pairs, d'interagir avec une direction générale en manifestant un fort leadership dans le respect de l'organisation hiérarchique. Ces DSI doivent avoir un avis, une vision et être capables de la vendre voire de l'imposer quelquefois comme le font les patrons de métier. Le DSI ne fait pas la stratégie mais il doit interagir en permanence avec ses pairs pour comprendre vers où on va et devancer l'appel chaque fois que c'est possible. Le DSI ne doit pas être suiveur. Voilà pourquoi, plus le DSI de demain sera positionné dans les Comex, mieux les entreprises se porteront. Bien évidemment, cela va varier d'une entreprise à l'autre. Par ailleurs, le profil du DSI sera davantage celui d'un manager parce que l'évolution du job va vers un rôle d'ensemblier. Il n'y a plus une équipe à gérer mais des partenariats, du *Onshore*, du *Nearshore*, des forfaits, du *Capacity Sourcing* et des équipes internes. Le travail consiste à trouver la meilleure combinaison entre le *built*, le *in-house*, le package de marché, la commodité, et donner une vision cohérente à l'ensemble. Le niveau technique quant à lui, est là, soit parce qu'il est acquis, soit parce qu'il existe dans les équipes. En outre, les enjeux sont tels que l'on ne peut pas faire l'impasse sur le rôle de financier du DSI. L'informatique s'est diluée, il y a des utilisateurs avancés de l'IT dans tous les services de l'entreprise, mais il n'y a que le DSI qui a la synthèse des coûts et qui les voit déraiper. Il y a un besoin de pilotage parce que si on laisse les choses se faire, ce sera l'anarchie. La personne dans l'entreprise qui va pouvoir ramener tout ça dans quelque chose de cohérent, de profitable et qui a de la valeur ajoutée c'est le DSI.

Actuellement, si les DSI ne sont pas présents au Comex, c'est parce qu'on ne les identifie pas comme étant éligibles à cette position et c'est une grosse erreur. Pourquoi? Parce qu'on a l'IT qu'on mérite. Si on ne valorise pas, si on ne donne pas un mandat et si on ne positionne pas, on n'a pas de retour sur investissement. Le DSI est un patron de métier comme les autres. C'est seulement quelqu'un en charge de gérer une relation client/fournisseur entre des fonctions de support d'une part et un ensemble de métiers producteurs d'autre part.

Pour en savoir plus



Retrouvez
Eric Baudson
interviewé par CIO
sur CIO Online

“Le DSI doit aller vers les processus d'entreprise”

Antoine GOUREVITCH, Partner and Managing Director au Boston Consulting Group :

Dans dix ans, il y aura des entreprises qui auront encore un CIO et d'autres qui n'en auront plus. Une génération d'utilisateurs va arriver qui n'aura plus la patience d'attendre les grands projets informatiques qui mettent beaucoup de temps à être délivrés. Ces personnes se tourneront vers des prestataires externes si le DSI n'a pas changé ses façons de faire. D'un autre côté, les outsourcing ou d'autres vont prendre les processus et les systèmes de l'entreprise. Le terrain de jeu du DSI classique se réduit. Il devra aller beaucoup plus vers les processus de l'entreprise, l'information, tout ce qui est transverse, sur la Supply Chain, la gestion de l'information telle qu'elle vient du CRM, par exemple. Le DSI doit monter en valeur ajoutée, en se débarrassant de ce qui est de la commodité. Il doit avoir une vision de transformation et des processus d'entreprise et beaucoup moins de la gestion des données techniques et de systèmes.

Ce DSI de nouvelle génération, on le voit chez Procter & Gamble. Le DSI y est plutôt un patron de business. Une DSI de même taille a été conservée mais la moitié a été placée chez des prestataires. Des personnes venues des métiers sont passées sur les processus. Le DSI est devenu fournisseur de services pour l'entreprise plutôt que fournisseur de systèmes d'information et d'applications. Aujourd'hui, l'informatique remonte beaucoup vers les métiers. C'est vrai dans la banque par exemple, dans les back office, où l'usine de flux fonctionne en permanence. Donc à certains endroits, l'intégration est telle que la distinction entre métier et IT devient plus faible et on voit le métier qui réabsorbe l'IT. ▶

Ceci dit, il y a toujours besoin de quelqu'un qui établisse un système cohérent, qui soit un peu le gardien des normes et des standards et qui va s'assurer que les plateformes et certains processus transverses sont gérés tandis que sur certaines parties de l'entreprise, il y a une partie de l'informatique qui va remonter dans les métiers.

Je pense qu'il faut également prendre les questions sous le bon angle. Par exemple, venir avec un logiciel de MDM – qui est de la gestion de données – et prendre le projet sous l'angle technique mène souvent à l'échec. La direction générale ne comprend pas pourquoi on veut mettre en place du MDM et le projet n'aboutit pas. Or, le MDM est une problématique de direction générale extrêmement complexe. C'est d'abord du management d'aller choisir les bonnes données qu'on veut standardiser. Beaucoup de projets SAP ont raté pour des raisons similaires. Alors, attention, je ne dis pas que la technique n'est pas importante mais attention à ne pas prendre les choses par la technique quand c'est d'abord du management sous l'impulsion de la direction générale.

“Le DSI devra encore connaître la technologie”

Philippe TASSIN, DSI de transition :

On a trop tendance à considérer que n'importe qui est capable d'être DSI. Le métier de DSI est un vrai métier au même titre que directeur financier, directeur commercial ou directeur de production. Et le fait de s'y connaître en technologies ne veut pas dire que l'on est un âne bête en matière de relations sociales, d'entregent, de culture générale ou que l'on n'est pas capable de s'exprimer. Il est évident qu'un DSI doit être un directeur, c'est-à-dire qu'il doit avoir la capacité de manager, de gérer un budget, de faire des exposés. Donc toutes ces histoires de management font partie des fonctions qu'un directeur doit assurer dans une grande entreprise. Et le DSI de demain devra encore connaître la technologie puisque si ce n'est pas lui qui la connaît qui la connaîtra ? Mais naturellement, le métier est en train de changer, le curseur se déplace, il y a des offres packagées, du Cloud, du SaaS et il faut évidemment y aller. Et, il est évident qu'il y aura des types de DSI par type d'entreprise. Le DSI d'une banque ne sera pas le même que celui de la grande distribution.

Je me demande si dans les entreprises qui ont des directeurs financiers, ils oseraient dire qu'ils ont pris un directeur financier qui a la vision, qui a du management et qui est capable de connaître les métiers mais qui ne connaît rien à la finance ? Et bien, c'est ce qu'on fait actuellement en matière de DSI et je trouve cela inquiétant. Et si les DSI continuent dans leur tendance de se placer en contrôleur de gestion au petit pied et en grand manager et bien s'il y en a qui pensent qu'ils finiront directeur généraux, moi je pense qu'ils finiront aux moyens généraux.

Il y a vingt ans, un directeur informatique qui ne connaissait pas la technologie ne pouvait pas sortir d'application. Aujourd'hui, on trouve des applications sur le web mais le fait de connaître la technologie ne veut pas dire qu'on connaît la même technologie qu'il y a vingt ans. Un DSI qui ne sait pas ce que c'est que le SOA ou le MDM, c'est grave parce que les gens qui s'y connaissent se plaignent de ne pas pouvoir pas vendre ces produits aux DSI parce qu'ils n'y comprennent rien. On ne demande pas au DSI d'être le champion d'Eclipse ou de Java, mais il faut qu'il sache quelles sont les grandes technologies et comment on les met en œuvre. Et ça, ce n'est pas du management, c'est de la technique. Pour un DSI, il n'est pas réhilitoire d'être un brillant technicien.

“Le DSI assure la cohérence et la cohésion du SI”

Didier LAMBERT, consultant, ancien président du Cigref et ancien DSI d'Essilor :

Dans la tête de la plupart des dirigeants, on trouve encore que l'informatique sert de temps en temps à résoudre des problèmes, à faire les choses plus vite, avec moins de main-d'œuvre. Et un dirigeant confondra son entreprise avec ses usines, ses agences, ses commerciaux. Or, ce qui compte aujourd'hui, ce sont les processus informatisés. J'ai été DSI pendant 25 ans et informaticien avant, et en réalité j'ai eu trois métiers en tant que DSI. Le premier métier c'est celui de directeur de l'usine d'information, celle qui fait vivre mon entreprise et qui ne peut pas s'arrêter. Le deuxième métier, c'est celui d'entrepreneur en nouveau système d'information et c'est comme dans le bâtiment, il faut aller voir le client pour lui demander ce qu'il veut, une cabane, une cathédrale. Il faut savoir comment on va la faire, trouver les maçons et livrer la cathédrale au bout de 200 ans. Le troisième métier, c'est celui de consultant auprès de la direction générale en disant « attendez dans votre stratégie vous oubliez que les technologies vont permettre ça. Des nouveaux entrants vont venir avec de nouveaux business model parce que la technologie le permet ». Au final, cette entreprise numérique va prendre le pas sur l'entreprise physique. Et là, il faudra des gens très costauds, des DSI qui pourront dire « voilà ce qui va se passer, voilà comment on va le faire », prendre des engagements et les tenir. Reste que la priorité du DSI, c'est d'être responsable de la cohésion et de la cohérence du système d'information. Si vous laissez les métiers choisir cha- ▶

cun une solution différente rien ne marchera ensemble. Et il faut que l'entreprise numérique soit le reflet correct de l'entreprise elle-même, c'est-à-dire sans trop de recouvrement ni de trous. C'est très difficile parce que le niveau d'informatisation est extrêmement différent selon les fonctions. C'est le rôle du DSI de raccrocher tout le monde, sinon on n'aura plus cette cohérence qui fait que les entreprises auront du succès dans les années qui viennent.

Enfin, l'avenir des métiers dans 20 ou 30 ans, sera fait de telle sorte que tout le monde sera informaticien. Mais il ne faut pas confondre ceux qui savent conduire une voiture et ceux qui savent les construire. On a de plus en plus de gens qui savent conduire, et ils seront de plus en plus exigeants. Et ça veut dire que derrière il faudra qu'il y a des gens qui savent entretenir cette voiture. Et si dans les DSI, on a mis des hommes habilités à parler aux machines, désormais, il faut y introduire des hommes de concept.

“Le DSI doit challenger les patrons de métier”

Jacques CULIOLI, Directeur général de Randstad :

Je suis en charge des finances et de l'IT mais également de plusieurs business units dans le groupe Randstad. J'ai donc la double vision du client et du fournisseur. Il y aura un DSI dans dix ans. Au-delà de ça, il y a un certain nombre de fonctions qui vont rester, telles que l'explicitation des enjeux technologiques dont on voit qu'ils évoluent très rapidement pour le business. De la même façon qu'un directeur financier avec un bilan comptable, le DSI doit être capable de transformer les questions d'enjeux technologiques en question business qu'un comité de direction puisse trancher. Mais il faudra aller au-delà, notamment pour améliorer la productivité mais également pour se différencier des clients. Si je devais remplacer le DSI actuel, je choisirais à court terme quelqu'un qui connaît la technologie et qui sait appréhender toutes les innovations pour parler le langage des opérationnels avec des opérationnels mais en ayant compris le sens, la portée, les enjeux de ces questions technologiques.

Le DSI est le gardien de la cohérence du système d'information, le gardien de l'équilibre économique du système d'information. J'attends de mon DSI également qu'il puisse challenger les patrons de métier en leur disant « *Qu'est-ce que tu vas faire sur l'iPhone en termes de recrutement ou d'affectation des intérimaires? Qu'est-ce que tu vas faire avec ces nouvelles technologies qui émergent? Voilà les idées que j'ai parce que je sais construire une voiture, alors je ne suis peut-être pas le meilleur pilote mais je sais comment elle est faite et à ce titre je peux peut-être te guider pour savoir comment bien l'utiliser.* »

Pour en savoir plus



Retrouvez
Jacques Culioli
interviewé par CIO
sur CIO Online

“La qualité du DSI? Le positivisme !”

Carine GUILLETTE, fondatrice du cabinet de recrutement NOW Consulting :

Je constate que le nombre de coachs présents dans les systèmes d'information est très important. Il y a des transformations, une adaptation, des pressions de plus en plus fortes auprès des DSI. L'organisation est liée à une société qui se transforme en temps réel avec des cycles de plus en plus courts. Nous avons donc face à nous des hommes qui prennent du recul et de la hauteur et qui rentrent dans des processus de plus en plus lourds. Dans des organisations transversales, on a mesuré cette notion d'adaptabilité au changement dans les profils recrutés ces dernières années. Quant à savoir si le DSI sera plutôt technicien ou métiers, il n'y pas de modèle unique. La maîtrise d'ouvrage rentre de plus en plus dans la vie de l'entreprise et dans les DSI et c'est une composante forte indéniable. Le DSI a autour de lui une équipe qui n'est pas forcément de la DSI, il doit être orienté innovation mais pas forcément technique, c'est un regard. En matière d'innovation, il doit pouvoir faire un plan à 5 ans ou 15 ans dans son entreprise. Le DSI doit rentrer dans la culture de l'entreprise. Mais il faut voir que les directions générales s'intéressent à 70 % au comportement. Quel est le premier critère retenu par un directeur général aujourd'hui pour recruter un DSI? Le positivisme! La capacité à regarder devant, à trouver des solutions et à ne pas rester dans des problématiques ancrées. Le deuxième point c'est la composante managériale, il faut une capacité à fixer des objectifs à ses équipes et à s'assurer que ces objectifs soient atteints. Il faut être doué d'une capacité à bien recruter et à accompagner la formation. Le troisième critère, c'est la capacité à créer une émulation dans une équipe et à la réunir sur des objectifs communs. La technicité est une composante très variable, très marquée dans certains secteurs parce que les dirigeants sont eux-mêmes férus d'innovation. Enfin, les DSI sont devenus des financiers excessivement marqués par la lecture d'un bilan. Dans le même temps, les mondes du service, de l'outsourcing ou du conseil technologique ou fonctionnel ont pris une ampleur importante dans les organisations, avec à la clé un risque de perte de compétences si ces prestataires quittent l'entreprise. ■

Pour en savoir plus



Retrouvez
l'intégrale des
échanges lors de la
table ronde
organisée par CIO
sur CIO Online

Jean-Pierre Blettner

