CIO
MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

N°3 - FEVRIER 2009 - 15 €

www.cio-online.com

La première plateforme communautaire d'échanges, d'information et de services à destination des CIO, DSI et Managers IT

ÉDITO

Six milliards d'euros pour l'automobile, tel est le plan du gouvernement, annoncé le 9 février. A l'écoute des DSI du secteur, cette initiative est vitale tant la crise les touche fortement. Dans d'autres entreprises, même plutôt bien orientées ou qui possèdent des carnets de commande encore pleins mais anticipent une possible baisse de revenus, les DSI sont tournés vers la réduction des coûts. Attention cependant à ce qu'une prudence généralisée à tous les niveaux ne nourrisse pas la crise, craint l'un d'entre eux.

SOMMAIRE

RETOUR D'EXPÉRIENCES
Des DSI bien inégaux face à 2009 p. 1 à 4

GUIDE SOLUTIONS
Les équipes de la DSI se réorganisent face à la crise p. 5 à 7

GESTION DE CARRIÈRE
Le nouveau CIO a fait une partie de sa carrière dans les métiers p. 8

INTERNATIONAL
40 indices que votre développement logiciel est voué à l'échec p. 9 à 10

SYSTÈME D'INFORMATION ET MÉTIERS
Les DSI sont assis sur un champs de mines p. 11 à 12

HUMEUR p. 13

RETOUR D'EXPÉRIENCES

Des DSI bien inégaux face à 2009

Quel contraste en ce début d'année 2009 entre les budgets des DSI selon leur secteur d'activité. Si la tendance générale est à la baisse ne serait-ce que pour des raisons de bonne gestion, l'automobile subit sans surprise une forte correction. Mais elle n'est pas la seule.

Les DSI sont plus que jamais sous pression en ce début d'année. Crise économique oblige, les projets sont passés au crible afin de vérifier qu'ils sont stratégiques ou directement liés aux métiers. Les interventions sur l'infrastructure informatique sont maintenues si elles sont porteuses d'économies, comme dans le cas de la virtualisation, de l'Open Source ou de l'urbanisation applicative. L'exploitation sera optimisée. Les prestataires de services managés ou d'intervenants en régie devraient vivre une sérieuse pression sur les prix .

Des coupes de 20 % à 30 %

Une réduction de 10% du budget de la DSI pour 2009 est banale, *« pour des raisons de saine gestion »*, indiquent de nombreux DSI. Mais des coupes de 20 % à 30 % sont demandées aux DSI intervenant dans les secteurs les plus touchés, l'automobile en particulier qui voit son chiffre d'affaires s'écrouler. *« Et si ça continue, dans six mois, cela ne sera pas suffisant »* indique consterné le DSI d'un équipementier automobile, qui n'a jamais vécu une telle situation depuis vingt ans qu'il travaille dans le secteur. Comment va-t-il faire ? *« Il faut beaucoup de pragmatisme, délivrer le service minimum »* répond-il.

Le DSI d'un grand constructeur automobile étranger - qui est en pleine constitution de ses budgets et qui se dirige vers de nouvelles négociations avec ses fournisseurs - le reconnaît : *« Nul ne sait ce que vont être les ventes de nos voitures. Nous n'avons commencé à subir la crise en France qu'à partir de novembre. L'Espagne ou les Etats Unis avaient vu leurs ventes chuter plus tôt. Nous travaillons désormais sur des scénarios à -20 % ou -50 % sur le budget global de la DSI. »*

11 DSI TÉMOIGNENT

Thierry Mangin
Baccarat

Rémy Berthou
Direction voyageurs SNCF

Denis Gaucher
TNS Media Intelligence

Winoc Coppens
OmnicomMediaGroup

René Yves Labranche
Mairie de Chelles

Bertrand Demorel
DIM

Bruno Annic
TDF

Philippe Rouaud
France 3

Phat-Chua Lim
CNP Assurances

Hervé Voisin
Setao

Paul Braida
Groupe Jean-Claude Decaux

Ses moyens pour réduire la facture seront multiples : négociation afin de diminuer le TJM (Taux Journalier Moyen) des prestataires en régie, diminution des coûts des prestations d'exploitation des systèmes outsourcés, ou tout simplement, réduction des équipes en régie – soixante personnes actuellement - si les budgets sont réduits sur certains projets, voire annulés. La crise devrait d'ailleurs affecter plutôt les projets, qui seront décalés dans le temps, réduits en financement ou tout simplement supprimés.
Si l'automobile est en première ligne, d'autres secteurs se préparent à des temps plus difficiles même si leurs carnets de commande sont pleins pour les prochains mois pour cause de cycles de vente plus longs.

Soit la DSI est proche des métiers, soit elle sera pressurée
Un DSI
Groupe industriel du CAC 40

La DSI centre de coûts

Pour un grand groupe industriel, présent au CAC 40, et dont le DSI entend conserver l'anonymat, la pression de la crise ne l'oblige pas à réduire drastiquement les coûts, *« mais nous devrions avoir économisé 15 % à la fin de 2009. Les arbitrages sont en cours »* explique-t-il. Pour ce manager qui gère une équipe de 200 personnes en interne, et au moins autant via des prestataires, il y a un principe de base : *« La DSI est soit proche des métiers soit vue comme un centre de coûts. Dans le premier cas, ce sont les métiers qui seront pressurés, et la DSI s'adaptera, notamment en jouant sur les niveaux de service. Dans le second cas, c'est la DSI qui sera pressurée avec des objectifs de –10 %, -20 % ou -40 % .»*

Ce même DSI rappelle les trois composantes d'un budget et les marges de réduction associées. On trouve tout d'abord les nouveaux projets. *« Cela pèse de 30 % à 40 % du budget chez nous. On décide si on fait ou pas, mais l'informatique peut générer tellement de gains de productivité. Les aspects réglementaires, pour leur part, devront être obligatoirement réalisés. »* Il y a ensuite la maintenance. *« Il s'agit d'entretenir les logiciels existants. Cela représente 15 % du budget. On peut économiser 30 % en challengeant les fournisseurs, en jouant sur l'offshore, ou en renégociant les coûts.»* Enfin, il y a les opérations. *« Cela représente environ 55 % du budget. Cela couvre les licences, les postes de travail, le réseau, etc …là on peut challenger et réduire de 20 % la facture. »*

Le DSI estime que la pression est mise sur les SSII et que le TJM va baisser. Quant à gagner de l'argent sur l'infrastructure, ce sera plus long. *« Il faut investir de l'argent pour en économiser. Il faut d'abord standardiser les serveurs, avant de les consolider. D'un point de vue d'une direction générale, la réaction est souvent "Débarrassez-moi de ça". »*
Mais d'où vient ce chiffre de 15 % de réduction des coûts ? *« Aujourd'hui, la prudence risque de générer elle-même la crise. Un DG se dit qu'il doit être prudent. Il met les métiers sous* ▶

6 DSI FACE À 2009

« Nous poursuivons la virtualisation, car elle permet de réduire les coûts. Elle simplifie la vie de l'administrateur et nous faisons beaucoup plus avec l'infrastructure. Sur quatre serveurs physiques, nous avons déployé 62 machines virtuelles » se félicite **Bertrand Demorel, DSI de DIM**.

« Nous essayons de monter des partenariats gagnant-gagnant pour les prestations en proposant un volume d'affaires plus important à un nombre réduit de sociétés. Nous souhaitons ainsi gagner au minimum 15% sur les tarifs moyens pratiqués » indique **Bruno Annic, DSI de TDF**.

« Le budget 2009 reste équivalent à celui de 2008, mais nous serons attentifs pour le gérer à la baisse en cas de besoin. Côté projets porteurs de réduction des coûts, j'engage mon équipe sur l'optimisation de notre parc applicatif et de nos méthodes de développement, pour les performances, une consommation moindre de puissance processeurs sous MVS et la mise en place d'outils de qualimétrie ou de contrôle des normes » indique **Phat-Chua Lim, DSI de CNP Assurances**.

« Nos budgets 2009 sont en ligne avec ceux de 2008, à 3 % près en augmentation sur les coûts de fonctionnement due à des contrats de maintenance sur de nouveaux logiciels qui remplacent des solutions spécifiques datant de 15 ans, et côté investissement l'augmentation doit atteindre 2% », précise **Hervé Voisin, DSI de la Société de transports de l'agglomération Orléanaise**.

« Les projets stratégiques sont maintenus, en particulier ceux liés à la fusion des diverses entités de France Télévisions en une société unique. Le budget 2009 de la DSI de France 3 est stable et doit prendre en compte des extensions importantes de périmètre, ce qui implique une rationalisation des coûts. Soit l'équivalent d'une réduction de 8 % à 9 %. Et une baisse de près de 15% sur les investissements. Pour toutes les prestations, la consultation a lieu sur une place de marché, Hitechpros.com, ce qui tire les prix vers le bas. Les autres contrats font l'objet d'appels d'offres européens, et ne peuvent facilement être renégociés » expose **Philippe Rouaud, DSI de France 3**.

« L'évolution du budget par rapport à 2008 va de étale à baisse. Nous dépensons environ 70 % sur le récurrent et 30 % sur de nouveaux projets. Nous essayons de réduire les deux. Nous renégocions de façon systématique avec nos prestataires. Nous conservons uniquement les projets stratégiques et obligatoires, et nous poursuivons les projets porteurs de réductions de coût » indique **Paul Braida, DSI du Groupe Jean-Claude Decaux**.

> **Trop de prudence risque de générer la crise elle-même**
> ***Un DSI***
> *Groupe industriel du CAC 40*

pression, ce qui impacte la DSI. Et, de son côté, un DSI responsable se doit d'être proactif et de préparer de lui-même une réduction des coûts. »
Dans cette démarche, tout est-il renégociable à tout moment ? *« Oui »* répond globalement le DSI. Cela couvre aussi bien les achats de licences que de maintenance chez les éditeurs de toutes tailles. *« Notre puissance d'achat permet cette renégociation, et l'éditeur sera sensible à conserver une bonne image sur le marché. Il y a bien sûr la possibilité de centraliser les politiques d'achats éparpillées dans diverses filiales. Mais surtout, il n'y a pas de prix du marché sur les licences, c'est alors une lutte d'influence »*.

Vers une réduction du TJM

Quant aux prestataires en régie, ils doivent s'attendre à une baisse sensible de leurs tarifs. *« Pour un junior facturé au TJM de 350 € à 450 €, on peut réduire de 15 % à 20 %. Pour un expert, facturé à 1200 €, la réduction ira jusqu'à 50%. Plus le montant est élevé, et plus la réduction sera forte. »* Et de citer une très grande entreprise qui en vingt minutes de discussion avec une SSII a décidé de passer de 40 prestataires à 2. *« Les inter-contrats vont se multiplier, et par ricochet, les tarifs vont baisser. Et si le prestataire refuse de s'aligner, au renouvellement du contrat, il sera remplacé »*.Une hypothèse qui ne se vérifie pas encore selon la place de marché Hitechpros qui observe sur janvier un rebond du TJM aux alentours de 470 €.

LES CABINETS DE RÉDUCTION DES COÛTS SE PENCHENT SUR L'IT

Patrick Nenert, directeur associé chez Expense Reduction Analysts, aide les grosses PME de 30 à 150 millions d'euros de chiffre d'affaires à réduire leurs coûts. Il intervient entre autres sur l'informatique. *« Nous intervenons sur les taxes ou les charges sociales, l'énergie, où l'on peut gagner quelques pourcents, mais sur de très gros volumes. On peut économiser 40 % à 60 % sur les transports ou les télécoms. »* La spécificité de l'informatique, c'est que l'on ne change pas d'architecture technique et applicative comme ça, on ne change pas d'ERP quand on a mis 3 ans à le faire marcher. *« On peut renégocier le contrat de service. On renégocie aussi la politique d'achats de PC ou d'impression, en lançant un appel d'offres. En télécommunications, voix et données, on peut faire évoluer l'architecture afin de l'optimiser. »* Etienne Sebaux, Chef de Projet chez Cristal Décisions, intervient également sur les réseaux, le matériel informatique et le logiciel (licences et maintenance). *« La DSI prend de plus en plus d'importance. A cause de la ToIP, elle a son mot à dire sur ce qui était du domaine des services généraux ou des achats. Elle gère aussi les systèmes d'impression. »* Il observe une réduction de 10 % des coûts sur les lignes budgétaires à la fin de 2008, chez ses clients grosses PME ou grandes entreprises. *« Nous cherchons à optimiser l'existant, sur les impressions ou la téléphonie fixe et mobile. En ce qui concerne les licences logicielles et la maintenance, des fournisseurs sont incontournables, et ce n'est pas forcément négociable. On peut unifier une politique d'achats au niveau groupe, en globalisant les meilleures conditions tarifaires. »* En informatique, le coût du changement et l'inertie sont plus importants que pour une modification de contrats d'assurance, par exemple. *« Rien que pour changer une flotte de copieurs, il faut accompagner le changement auprès des utilisateurs, Sur ce type de prestations, on peut améliorer de 5 % à 10 % à périmètre identique, mais on peut chercher à optimiser les pratiques, en distribuant mieux les copieurs selon le nombre d'utilisateurs.*

> **Nous allons renégocier les contrats avec les opérateurs télécoms et les SSII**
> ***Thierry Mangin***
> *DSI de Baccarat*

On retrouve une démarche de renégociation chez Baccarat, le leader mondial du cristal dans le domaine du luxe. L'objectif est de baisser le budget informatique de 20 % à 25 %. Cette diminution touchera surtout les télécommunications et la main d'œuvre en régie. *« Nous allons renégocier ce qui peut l'être, c'est-à-dire les contrats avec les opérateurs télécoms et les SSII »*, confirme **Thierry Mangin, DSI de Baccarat**. Il estime plus difficile d'obtenir des ristournes sur les contrats de maintenance logicielle. Quant au matériel, plutôt que de chercher à réduire son coût de maintenance, il sera souvent remplacé.
Parmi les nouveaux projets de Baccarat – environ 20 % de la dépense totale – certains sont destinés à abaisser les coûts (virtualisation et *open source*). *« Ces projets d'investissement relèvent plus d'une bonne gestion que d'une réaction à la situation économique mais nous avons tendance à les accélérer »*, précise Thierry Mangin. Autres projets prioritaires : ceux qui génèrent des gains de productivité rapides, ceux qui permettront de profiter du redémarrage de l'économie, et ceux d'ordre réglementaire. Les projets non critiques sont repoussés ou annulés. Si bien que l'objectif de réduction des coûts de 20 à 25 % touche autant les projets en cours que les dépenses récurrentes.

La réaction aura été vive aussi à la DSI de la direction voyageurs de la SNCF. La conjoncture économique externe empirant depuis l'été 2008, cela a imposé par trois fois de revoir les prévisions pour 2009, entre juillet et décembre. *« Nous avons séparé les économies en deux familles. D'un côté, un travail portant sur les achats externes, les coûts de structure et de support, afin d'alléger au maximum l'organisation sans pénaliser nos clients, et de l'autre, un travail en commun avec la maîtrise d'ouvrage afin de faire baisser les charges d'évolution de maintenance sur les applications les moins critiques »* explique **Rémy Berthou, directeur du système d'information voyageurs de la SNCF**.

Au final, ce processus amène une baisse globale du budget de la DSI de 15 %, mais qui monte à 22 % sur les charges variables (achats de matériels, logiciels, services, prestataires). Les charges sur la maintenance des applications les moins critiques seront abaissées pour leur part de 30 %. L'exploitation – très sensible vue des métiers – ne sera pas impactée. Les projets (40 % du budget) sont préservés et tous générateurs de revenus ou de services aux clients. Ils sont priorisés selon le retour sur investissement attendu. Un seul projet métier ne sera pas réalisé.

> **Nous devons anticiper la baisse de revenus de nos clients**
>
> ***Denis Gaucher***
> *DSI de TNS Media Intelligence*

30 % à 40 % du budget pour les développements clés

Par comparaison, d''autres situations paraissent finalement presque confortables. **Denis Gaucher, DSI de TNS Media Intelligence**, voit son budget rester identique à celui de 2008 alors qu'il tablait habituellement sur une croissance de 5 %. Il entend consacrer 30 % à 40 % de ses ressources à des développements clés pour son entreprise tout en fidélisant ses équipes. TNS Media Intelligence est leader en matière de veille média et compare les performances des actions marketing. Le CIO gère une équipe d'une soixantaine de personnes. L'informatique est critique puisque les relevés d'apparition d'une marque dans les médias sont souvent automatisés. De plus, les médias évoluant, TNS conçoit des solutions comme celle permettant d'effectuer des relevés au sein de contenus conçus pour les téléphones mobiles. *« Nous avons travaillé au budget d'octobre à décembre. L'objectif de la direction générale était de conserver un budget 2009 identique à celui de 2008. En ce qui concerne la crise proprement dite, pour l'instant, nous n'en avons pas encore ressenti les effets, mais nos clients, les grands groupes de presse et les médias, s'attendent à une baisse de leurs revenus. Nous devons donc anticiper. »*

Des arbitrages ont du être réalisés. Afin de fidéliser les meilleurs profils de ses équipes, le DSI s'est employé à libérer des marges de manœuvre. Il a donc demandé des efforts à ses prestataires. Un petit éditeur qui a développé un logiciel spécifique pour TNS a accepté une réduction de 15 % du tarif de sa maintenance, tandis qu'un hébergeur important acceptait 20 % de remise. Côté équipes, le DSI entend conserver certains prestataires en régie, car il apprécie leurs compétences. Il n'a donc pas annulé ces contrats. Du côté des nouveaux développements, 2009 devra être une année d'innovation malgré tout afin de s'adapter à l'évolution vers le numérique. L'exigence est d'enregistrer toujours plus de messages afin de les analyser sur les nouveaux médias (vidéos sur youtube ou dailymotion, messages sonores…).

Un souci de bonne gestion

Enfin, il y a les DSI qui n'ont encore ressenti aucune pression venant de la situation économique mais qui réduisent les coûts dans un souci de bonne gestion. *« Notre budget 2009 a été réduit de 10% par rapport à 2008 »* indique ainsi **Winoc Coppens, DSI de OmnicomMediaGroup**. Ce groupe de publicité de trois cent personnes en France, a remporté un grand contrat fin 2008, qui le place plutôt en bonne situation. A la DSI, 30 % du budget comprend des projets que la direction générale arbitre au cas par cas. Comment réduire les coûts ? Au contraire d'un grand groupe, le DSI estime que l'on ne réduit pas aisément les frais de licences ni les maintenances associées car les cycles de re-négociation sont longs. En revanche, il demande régulièrement des efforts à ses prestataires de services, d'autant qu'il préfère investir dans ses équipes internes – une dizaine de personnes - afin qu'elles montent en compétences et réduire les prestations. Il a ainsi obtenu récemment 20 % d'économies sur des services managés. D'autres DSI voient leur budget à la hausse. Chez Immobilière 3F, un groupe qui gère 144 000 logements sociaux, Jean-François Lamare, le DSI, voit son investissement augmenter de 10 %, et la partie exploitation rester à peu près stable (-2 % environ).

Enfin, à la mairie de Chelles, si le budget d'investissement est maintenu entre 2008 et 2009, en revanche, le budget de fonctionnement sera réduit progressivement, de 4 % à 5 % par an, pour atteindre une réduction globale de 25 % d'ici 2012. La crise n'est pas en cause. **René Yves Labranche le DSI de la mairie de Chelles et de l'agglomération Marne et Chantereine**, dresse la liste des leviers pour y parvenir : *« Renégociation de contrat, gel ou lissage de projets à fort coût de fonctionnement, remplacement d'équipements avant la fin de la garantie afin de bénéficier de nouvelles garanties constructeurs, extension des postes clients légers afin de réduire les coûts d'intervention. Et il y aura passage d'un nouveau marché télécoms avec une nouvelle perspective de baisse des coûts »*.

Quant aux projets de la mairie, ils s'annoncent nombreux : guichet unique, passage au web 2.0, dématérialisation, PCA télécoms, GED et archivage électronique légal… Il conclut en disant : *« L'effet crise joue en positif car nous arrivons à obtenir de meilleurs prix ! »* ■

Jean Pierre Blettner avec Thierry Levy Abegnoli

Plus de services
CIO
www.cio-online.com
Actualité
CIO Club
CIO TV
Conférences
Paroles de DSI
Experts

Les équipes de la DSI se réorganisent face à la crise

La crise est là, avec la réduction des moyens associée. Si les prestataires de la DSI sont en première ligne, les équipes internes voient aussi leurs missions évoluer.

« Le gros avantage de la DSI sur la plupart des autres directions d'une entreprise, c'est le grand nombre de prestataires extérieurs. Cela donne une flexibilité importante et une possibilité d'ajuster les effectifs assez rapidement » constate **Bertrand Eteneau**, DSI de l'équipementier automobile **Faurecia** et animateur de la commission Ressources Humaines du Cigref (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises).

Si dans les conditions actuelles, les prestataires trinquent souvent en premier lieu – ce qui n'est pas toujours le cas, des DSI entendent conserver certains intervenants extérieurs qu'ils estiment particulièrement compétents -, pour autant les équipes internes doivent savoir recruter les talents dont elles ont besoin et les retenir. C'est ce que martèle **Carine Guillemette**, directrice associée du cabinet de Conseil en Recrutement de cadres et de dirigeants par approche directe, **Now Consulting** : *« Attirer et retenir les talents est une des priorités des DRH et des DSI en 2009. »*

> **Attirer et retenir les talents est une des priorités des DRH et des DSI en 2009**
> ***Carine Guillemette***
> *Now Consulting*

La DSI et les métiers dialoguent

Crise financière oblige, les budgets informatiques sont appelés à faire l'objet de contraintes supplémentaires, alors même que beaucoup d'efforts ont déjà été consentis ces dernières années. Des contraintes qu'il faut toutefois relativiser. C'est ce qu'estime **Frédéric Lau**, directeur de mission au **Cigref** qui veut pointer notamment la bonne santé du secteur public : *« Il ne connait pas de crise car il y a une volonté politique d'en faire un bastion de contre-crise. De plus, aujourd'hui, dans tous les secteurs, il y a un véritable dialogue entre les DSI d'une part et les DG ou les directions métiers d'autre part, ce qui est relativement nouveau. »* Les coupes claires irréfléchies seront donc généralement évitées.

Bertrand Eteneau se veut aussi rassurant : *« Il ne faut pas faire de catastrophisme, même si c'est une vraie crise qui nécessite que chacun fasse des efforts : les projets stratégiques requis pour préparer l'avenir ne sont pas menacés - du moins actuellement -, même si on discute davantage des tarifs avec les fournisseurs »*. Le DSI souligne que la demande est de réduire au maximum les coûts récurrents de l'exploitation.

« Nous sommes donc amenés à renégocier les contrats, y compris les contrats en cours. Et, bien entendu, les petits projets secondaires sont annulés ou reportés. Mais nous sommes très très loin de la crise du début des années 2000 lorsque la bulle Internet a explosé et que tout était coupé. Dans l'industrie [automobile : NDLR] *où j'opère, où la crise est sévère, la situation est très dure mais je sais comment je vais tenir les objectifs qui me sont assignés. Neuf ans de réorganisations après la Bulle, ça prépare à une crise de plus. »*

Atteindre le bon niveau de dépense

Mais, à force de tailler dans les équipes depuis des années, la coupe des budgets ne finit-elle pas par attaquer la viande voire l'os ? *« La vraie question concerne le bon niveau de dépense »* rétorque Bertrand Eteneau. Il donne l'exemple le plus criant : *« Il y a quelques années, les postes de travail n'étaient jamais assez puissants et il fallait sans arrêt les faire évoluer. Aujourd'hui, on peut très bien reporter le renouvellement d'un an ou deux, d'autant plus que tout semble indiquer que Windows Seven sera moins consommateur de ressources que Windows Vista et nécessitera des PC moins puissants. Si on ne peut pas supprimer les logiciels de fournisseurs tels que Oracle ou Microsoft, on peut diminuer la maintenance ou renoncer à des montées de versions. Typiquement, la Software Assurance de Microsoft peut ainsi être supprimée. »*

La suppression de ces migrations aboutit à diminuer considérablement les charges de travail liées au conditionnement des PC, à l'installation des nouveaux applicatifs (ou à la préparation des packages à déployer et au pilotage des déploiements), à la migration des données, à la récupération et au nettoyage des anciens postes, etc. Autant de ressources humaines qui seront libérées pour d'autres tâches ou sacrifiées sur l'autel des restructurations

La crise revalorise le personnel de la DSI

Pour la DSI, il s'agit d'apprendre à travailler avec moins ou pas d'extérieurs. *« La suppression du recours à des prestataires extérieurs implique que l'on doit en remplacer une partie par des équipes internes, qu'il convient alors de former, voire même d'embaucher »* souligne Frédéric Lau. En période de vaches maigres, la marge commerciale des SSII ou des agences d'intérim devient en effet particulièrement difficile à justifier et l'embauche directe par les DSI des ressources dont elles ont besoin demeure une solution plus simple et moins onéreuse. D'autant plus que lorsque la succession des petits projets nécessitant des compétences très hétérogènes s'interrompt au profit des seuls projets stratégiques sur la durée, il n'est plus nécessaire que les équipes soient flexibles dans les mêmes mesures. Le confort lié au recours à des prestataires peut alors aisément être supprimé à condition de mettre en place une véritable gestion des ressources humaines internes de l'entreprise.

Assez paradoxalement, la remise en valeur de l'interne fait donc que la crise et son cortège de stress peuvent constituer un facteur de re-motivation voire de croissance des équipes de la DSI. Il y a quelques années, les ingénieurs étaient souvent attirés par les SSII ou d'autres prestataires qui promettaient des salaires plus importants. La crise peut en amener certains à revenir chez les entreprises utilisatrices à l'heure où les fournisseurs sont en difficulté. Il s'agira alors d'attirer les talents ad hoc. En commençant d'ailleurs par retenir les équipes actuelles. *« Les membres d'une DSI n'ont aucune certitude sur un ailleurs où ils pourraient se rendre, l'herbe n'est désormais pas a priori plus verte dans le pré voisin et on ne démissionne donc pas »* commente Bertrand Eteneau. Il complète : *« c'est le moment de faire fonctionner à fond la GPEC* [NDLR : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences]. *Il faut remplacer les prestataires et c'est l'opportunité d'être formé à toutes les technologies employées dans chaque entreprise. Ce n'est donc pas l'instant de partir. »*

Cette tendance se retrouve-t-elle dans les centres de formation dédiés à l'informatique ? *« Notre chiffre d'affaires a crû de 10% en janvier 2009 par rapport à janvier 2008 et notre flux d'entrée de stagiaires qui vont suivre une formation dans les mois à venir a augmenté de 35 % »* se réjouit **Michel Belli**, DG du cabinet **Orsys**, spécialisé dans la formation aux nouvelles technologies informatiques (Java, .Net, SOA, sécurité) et au management. Les SSII représentant environ 10% de la clientèle d'Orsys, ce sont donc bien les entreprises qui ▶

> **C'est l'opportunité d'être formé à toutes les technologies employées dans l'entreprise**
>
> ***Bertrand Eteneau***
> *Cigref - DSI de Faurecia*

DIX ATTENTIONS QUI FONT LA DIFFÉRENCE

Selon Carine Guillemette, directrice associée du cabinet de recrutement Now Consulting, « *pour les réels talents, l'entreprise sera de plus en plus choisie par le salarié* ». Au delà de la question évidente de la rémunération (salaire, primes, mutuelle, tickets repas, autres avantages en nature,...), elle recommande dix « bonnes pratiques » pour attirer et retenir les talents :

1. **Développer une politique de « marque employeur »**. Cette marque doit véhiculer des valeurs culturelles et des axes de motivation des candidats et des salariés. Ensuite, faire travailler les équipes sur ces thèmes pour les faire évoluer et les adopter ;
2. **Développer la qualité du management.** Cela implique que les managers soient évalués sur leur capacité à motiver leur équipe comme à valoriser et accompagner les individus ;
3. **Développer les compétences individuelles,** notamment via la formation réalisée dans des cursus et des centres reconnus ;
4. **Développer les pratiques collaboratives** qui valorisent les talents individuels ;
5. **Sensibiliser les managers sur les besoins d'évolution de leurs collaborateurs** et donc la volonté légitime de ceux-ci de quitter leurs fonctions même s'ils y sont performants et appréciés ;
6. **Mettre en oeuvre des « accélérateurs de carrière »** dédiés aux hauts potentiels afin de motiver et retenir les talents ;
7. **Veiller à la qualité du cadre de travail :** mobilier, aménagement d'open-spaces, organisation des bureaux, cafétérias, distributeurs,...
8. **Supprimer les mille tracas quotidiens liés à du matériel informatique** (imprimantes...), des services ou des logiciels défectueux ou obsolètes ;
9. **Mettre en oeuvre des services à la personne pour le salarié durant le travail** (distribution de fruits, de boissons...) et au delà (garderie d'enfants, conciergerie...) ;
10. **Et ne pas oublier la remise à date fixe du bulletin de salaire** avec les calculs de primes et de congés justes.

envoient plus de leur personnel en formation. *« Nous n'avons pas d'indicateurs sur les motivations de nos stagiaires mais il est clair que, pour chaque individu, la formation développe l'employabilité et la capacité à évoluer au sein de son entreprise tandis que côté entreprise, cela permet de remplacer les ressources extérieures issues des prestataires »* note Michel Belli. Mais il observe : *« Les seuls mouvements particuliers que nous constatons sont cependant plutôt du côté des SSII qui envoient en formation leurs personnels en intercontrat, ce qui permet au passage à ces SSII de refinancer une partie des salaires concernés avec les fonds destinés à la formation et collectés, par exemple, par le Fafiec, qui est l'organisme paritaire collecteur agréé du Syntec. »*

Les SSII financent une partie des salaires de leurs personnels en intercontrat avec les fonds destinés à la formation

Michel Belli
Orsys

Des embauches dues à la crise

Lorsque, malgré tout, il faut absolument réduire la masse salariale ou le coût comptable du personnel interne, on constate usuellement l'usage de plusieurs méthodes qui aboutiront à ne pas supprimer de postes mais qui supprimeront des emplois. *« Les embauches ne sont pas arrêtées, quitte à procéder à davantage de départs en retraite »* note Bertrand Eteneau.

Des salariés en fin de carrière avec de nombreuses années d'ancienneté sont généralement plus chers que des juniors ou des nouveaux embauchés précédemment sans emploi. Le remplacement des seniors abaisse donc classiquement les coûts salariaux. Les spécialistes relèvent que le transfert peut se faire sans nécessairement perdre en compétences, voire même aboutir à remplacer des titulaires de compétences obsolètes par des ingénieurs au fait des dernières technologies. Cependant, le système d'information existant, avec toutes ses spécificités et ses particularismes développés au fil des années devra toujours être entretenu. A ces méthodes radicales, certains adjoignent quelques astuces. *« En imposant des jours de congés payés en décembre, on diminue d'autant les provisions pour congés payés au bilan de fin d'année. Il n'y aura pas de perte majeure de qualité de service si certaines équipes sont réduites durant quelques jours »* observe ainsi Bertrand Eteneau.

Sereins malgré tout

Les DSI sont donc certes sous pression mais relativement sereins. Frédéric Lau rappelle : *« chez les éditeurs ou dans les SSII, la crise du business touche l'informatique en premier lieu puisque c'est leur activité. Mais dans les industries, la crise du business touche d'abord le métier et pas directement la fonction informatique. Comme cela fait dix ans que les DSI doivent se mettre chaque année plus au carré, dans la pratique, elles ne souffrent plus tant que ça. »* Bertrand Eteneau confirme : *« ça fait tellement d'années que nous faisons des plans d'économie sans faire chuter les niveaux de service que nous en avons l'habitude. »* ■

Bertrand Lemaire

Plus de services
CIO
www.cio-online.com
Actualité
CIO Club
CIO TV
Conférences
Paroles de DSI
Experts

2009 Trophées CIO

PARTICIPEZ À LA NEUVIÈME ÉDITION DES TROPHÉES ENTREPRISES ET SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION !

La neuvième cérémonie annuelle de remise des Trophées Entreprises et Société de l'Information aura lieu le 6 avril prochain à Paris. Organisée par CIO et Le Monde Informatique, elle met en avant les apports concrets de l'informatique à la création de valeur dans les entreprises, les administrations et les associations.

Cinq Trophées seront remis :

- **Grand Prix :** il récompense une stratégie IT pertinente et complète au service d'une organisation.
- **Trophée de la Transformation :** il récompense la transformation de l'entreprise grâce aux technologies informatiques.
- **Trophée de l'Innovation :** il salue les pionniers qui servent leur entreprise en prenant, peut-être, quelques risques. Il valorise l'audace efficiente et efficace et non la technologie pour elle-même.
- **Trophée de la conduite du changement :** ce prix récompense une évolution menée auprès des utilisateurs suite à un déploiement informatique.
- **Trophée de la Responsabilité Sociétale :** développement durable, *Green IT* et *IT for Green*, service aux démunis... ce prix est attribué quand l'informatique a du coeur et une éthique citoyenne en plus d'avoir une tête.

Votre candidature doit être déposée avant le dimanche 1er mars à minuit
Participez à l'édition 2009 en téléchargeant le dossier de candidature sur :
www.trophees-cio.com

"Le nouveau CIO a fait une partie de sa carrière dans les métiers"

Caroline Apffel est associée au cabinet de conseil en ressources humaines et de recrutement par approche directe Heidrick & Struggles. Elle affirme que pour occuper des fonctions de dirigeant dans les systèmes d'information un nouveau DSI peut autant venir de l'extérieur que d'une promotion interne mais qu'il devra toujours être passé à un moment donné par les métiers.

CIO ***Quelle évolution voyez-vous dans les profils des CIO recrutés actuellement ?***

Caroline Apffel : Jadis, les DSI avaient des parcours très linéaires : on démarrait analyste ou programmeur et on progressait jusqu'à devenir l'équivalent d'un DSI. Aujourd'hui, nos clients attendent de nous que l'on identifie des talents beaucoup plus proches des métiers. Les DSI vont désormais être moins évalués sur leurs capacités techniques que sur leurs connaissances métiers et sur leur crédibilité quand ils parlent aux métiers. On voit ainsi de plus en plus des profils de DSI qui n'ont pas progressé uniquement dans une DSI au fil de leur carrière mais aussi dans d'autres fonctions et directions, par exemple financières, logistiques, marketing ou commerciales. Clairement, le nouveau DSI a fait aujourd'hui au moins une partie de sa carrière dans des fonctions métiers.

CIO ***On n'envisage pas de prendre un programmeur pour en faire un directeur financier. Comment un DSI peut-il ne pas être informaticien avant tout ?***

Caroline Apffel : La mutation du rôle et du profil du DSI dépend beaucoup du contexte dans lequel on se trouve. Mais quand on est DSI, on est avant tout manager et patron d'une fonction transverse stratégique. Les techniciens sont dans les équipes. Le DSI, manager, doit, lui, savoir faire intervenir en cas de besoin les bons techniciens, les bons experts, les bons chefs de projets.

CIO ***Mais le DSI doit trancher in fine des choix techniques tels que le bon format ou le bon protocole. Comment être pertinent et crédible, notamment auprès des équipes techniques, s'il provient d'une autre fonction, par exemple les finances, le marketing ou le commercial ?***

Caroline Apffel : Il faut sans aucun doute apporter un bémol au profil du « nouveau DSI ». Il est clair qu'il doit être passé à un moment donné par une DSI ou avoir travaillé dans une SSII. Mais on n'attend pas du DSI qu'il soit un expert technique en tout. Sur chaque problématique, la DSI possède ses experts sur lesquels il va s'appuyer pour prendre sa décision. Le DSI, manager, va devoir piloter ces différents experts.

CIO ***Le recrutement des DSI a aussi tendance à s'internationaliser. Aujourd'hui, voit-on plutôt des DSI étrangers venir en France ou des DSI français partir à l'étranger ?***

Caroline Apffel : Les deux ! Cela dépend des industries. On a beaucoup parlé, y compris sur CIO ou Le Monde Informatique, de l'exode des informaticiens vers des grands bassins d'emplois étrangers comme la City de Londres. Mais le contraire est aussi vrai. Dans les multinationales implantées en France, on recrute des compétences avant tout et on se soucie moins de la nationalité du candidat. Dans la guerre des talents, on va chercher les compétences là où elles sont, et ce n'est pas forcément en local. A l'extrême, à compétences égales, recruter préférentiellement un DSI étranger peut être un choix délibéré, pour internationaliser un comité exécutif, même si le fait de parler français sera évidemment un plus.

CIO ***Mais, quand on recrute un DSI dans tel ou tel continent, la définition du poste est-elle vraiment la même ? Un DSI américain a-t-il le même travail qu'un DSI européen ou asiatique ?***

Caroline Apffel : Oui, on parle du même métier. Les spécificités des postes changent davantage selon le secteur de l'entreprise plutôt que selon sa nationalité. D'autant plus qu'aujourd'hui bien peu de très grandes entreprises ont une véritable nationalité unique. Elles sont globalisées au départ. A partir de là, ce qui est important c'est d'avoir un DSI capable de comprendre les métiers de l'entreprise. ■

Bertrand Lemaire

> **Recruter un DSI étranger peut être un choix délibéré, pour internationaliser un comité exécutif.**
>
> ***Caroline Apffel***
> *Heidrick & Struggles*

Pour en savoir plus

CIO

Retrouvez l'interview complète en vidéo de **Caroline Apffel** sur **CIO Online**

40 indices que votre développement logiciel est voué à l'échec

Malgré tous nos efforts pour faire de chaque développement logiciel un succès, certains projets sont maudits dès le début. Voici 40 signaux d'alerte que notre confrère CIO Etats Unis a tirés du monde réel, et qui montrent qu'un développement va finir par une marche funèbre.

- **Le projet change de nom pour** la troisième fois en trois mois.
- **Les besoins commencent à être spécifiés** quatre mois après le début du développement.
- **Votre prestataire responsable d'un énorme** développement logiciel réagit face à la lenteur des temps de réponse en vous demandant de réécrire le système d'exploitation mainframe d'IBM et le logiciel système de traitement des transactions "*afin que cela aille plus vite* ".
- **Le directeur récemment embauché** de la R & D informe fièrement le comité de direction que le projet sera achevé à 99% six mois plus tôt que prévu et assure que le logiciel peut être livré aux clients directement sans passer par une phase de test en version béta.
- **Vous vous rendez compte que la raison** pour laquelle vous avez été engagé en tant que consultant est d'arbitrer une dispute entre deux services au sujet du choix de la plate-forme technique à utiliser.
- **Vous recevez une note indiquant** que vous allez développer une application 64 bits en utilisant une plate-forme 16 bits.
- **Le développeur ne comprend pas** les spé - cifications mais continue de développer quand même. L'équipe d'assurance qualité ne sait pas comment faire pour tester, mais elle "teste" de toute façon.
- **L'utilisateur ou le client demande de** nou - velles fonctionnalités plutôt que de se concentrer sur la correction des bogues ou sur l'amélioration des performances.
- **Vous tombez sur une liste des** 16 meilleures pratiques en matière de développement et vous réalisez qu'aucune d'entre elles n'est utilisée.
- **Les gens commencent à** archiver des notes plutôt que de les échanger entre eux. Les notes sont des alibis afin de prouver que l'expéditeur n'a rien à voir avec l'échec prochain du projet.
- **Le chef de projet technique vous demande** de lister les besoins des utilisateurs, sans les consulter.
- **Les rapports que vous produisez** sur l'avancement du projet sont vus comme autant de preuves d'insubordination.
- **Le nouveau DSI remplace** toutes les personnes qui ont une profonde connaissance de l'organisation par des étrangers venant de son ancienne entreprise.
- **C'est un grand projet et son** nom de code est « Iceberg ». Ou c'est la troisième fois que l'entreprise essaie de le faire décoller, et le projet est rebaptisé "Phoenix". Quelque part, vous ne croyez pas qu'il puisse renaître de ses cendres.
- **Même les clients qui ont reçu** la version gratuite du logiciel sont embêtés.
- **Ils ont changé le chef de projet** et transféré l'ensemble du projet dans une autre ville. (Vous vous considérez comme chanceux que la ville soit sur le même continent que vous.)
- **On annonce à l'équipe d'assurance qualité** : « *Nous avons alloué trois semaines seulement pour les tests* » (sur un projet qui a déjà pris six mois). Ou on déclare à cette même équipe : « *La date a été fixée. Toute la fonction doit être disponible à cette date.* »
- **Le responsable du programme** a décidé d'essayer une méthodologie agile afin « *de gagner du temps.* »
- **Personne dans l'équipe de développement** ne sait quand une nouvelle version du logiciel est prévue.
- **Les décisions concernant l'architecture** sont prise sur le mode démocratique, sans se soucier qu'elles soient adaptées aux exigences actuelles.
- **Quelqu'un de la direction a dit** « *Il faut qu'il y ait un bouton vers Facebook.* »
- **Le fichier README.TXT est** plus long que toute la documentation du projet réunie. ▶

- **Il y a beaucoup trop de** fonctionnalités promises.
- **Le directeur de ce projet stratégique** (Il gère 80 % du chiffre d'affaires de l'entreprise) ne connaît la technologie retenue que depuis trois mois et il est en train de former quatre nouveaux développeurs d'un seul coup. On lui a donné trois mois pour achever le projet.
- **L'encadrement s'allie avec le client,** contre ses propres développeurs, afin de remplacer une application client/serveur qui fonctionne par - faitement par une application en mode Internet, sous le prétexte que « *Tout le monde fait ça* ».
- **Le patron technique du projet** doit s'atteler à du codage détaillé et à du débogage.
- **Vous constatez que votre "équipe partenaire"** située dans une autre ville n'existe même pas. Ils vous facturent mais ne travaillent pas vraiment sur votre projet.
- **Le directeur technique a été admis** en clini - que, parce qu'il n'avait pas dormi durant 8 jours. Il avait pris des amphétamines et codé sans s'arrêter afin de sauver le projet. Six mois plus tard, un développeur a fondu en larmes en réunion parce qu'il avait fait la même chose avec de la caféine.
- **Votre équipe développe à partir** de vagues spécifications de la part du client. Après six mois d'effort, vous livrez le code, conforme à ce que vous avez entendu. Ce n'est pas ce qu'ils veulent. Vous demandez des spécifications plus précises, et l'on vous renvoie au document original de 2 pages. Quant vous rétorquez que c'est ce que vous avez fourni, ils vous répondent que c'est inacceptable et qu'ils sauront ce qu'ils veulent quand ils le verront.
- **Le responsable du développement supprime** les index de l'une des bases de données utilisée par l'application (qui a besoin d'index ?) et explique les délais (jusqu'à cinq minutes) qui en résultent lors du chargement des pages par le fait que l'application est en cours de débogage. Puis, pour se couvrir, il supprime la véritable explication qui a été enregistrée dans le ticket d'incident du système afin que le DSI ne soit pas au courant.
- **Un projet en retard est présenté** à un direc - teur après une réorganisation car la DSI ne sait plus vraiment quelle division métier en est responsable. Réponse du directeur : « *Nous avons vendu cette filiale il y a 3 mois* ».
- **Vous découvrez que les requêtes SQL** utilisées pour interroger la base de données sont stockées dans la base de données et que des instructions SQL dynamiques intégrées dans des objets sont utilisées pour créer les requêtes qui servent à trouver les requêtes. D'énormes ensembles de données sont créés en mémoire puis transmis au client via un service web, où ils sont mis à jour puis retransmis au serveur. Les architectes système pensent qu'il s'agit d'une superbe conception, mais ils s'interrogent sur la lenteur de l'application.
- **On vous dit de développer une importante** application avec une société sœur dans un autre pays qui ne parle pas anglais et qui a des pratiques de programmation différente des vôtres.
- **Vous êtes embauché en tant** qu'architecte principal et qu'après quatre semaines de travail vous ne comprenez toujours pas ce qu'ils veulent que vous fassiez. Au bout du compte, vous découvrez qu'ils ne le savent pas non plus.
- **Vous êtes invités à terminer** le projet pour la semaine prochaine par votre chef d'équipe, et, d'autre part, il veut restructurer le code avec vous.
- **Lors de la mise à disponibilité de l'application,** aucune de vos modifications de la base de données pour un passage du développement en production n'a été ni documentée ni testée.
- **Le planning est décalé** à la fois à cause du client et de l'équipe de développement, le client ayant de nouvelles exigences à chaque rencontre, et l'équipe ayant ses propres priorités.
- **L'utilisateur est incapable de définir** ce qu'il attend de son processus métiers, et déclare « *Nous ne savons pas comment cela fonctionne. C'est pourquoi nous voulions l'automatiser.* »
- **Ils ne savent pas ce qu'ils veulent** réaliser mais ils savent quand cela doit être livré.
- **Les superviseurs refusent d'écrire** toute forme de spécification. Cela conduit inévitablement à :
  - Responsable d'équipe: où en est la fonction « x » ?
  - Programmeur : quelle fonction « x »? Vous ne m'avez jamais parlé de la fonction « x »
  - Responsable d'équipe: nous en avons parlé l'autre jour. Vous devriez mieux suivre vos tâches. Je vous ai envoyé un email à ce sujet.
  - Programmeur : Non, votre dernier e-mail concernait la fonction « b » que nous avons commencé à développer avant que les spécifications ne soient achevées.
  - Responsable d'équipe : arrêtez de chercher des excuses. Il suffit de le faire. Nous en avons besoin d'ici à la fin de la journée. ■

Par Esther Schindler, CIO Etats Unis
Avec les internautes de CIO.com

"Les DSI sont assis sur un champ de mines !"

Philippe Coen est directeur juridique de Walt Disney Company et administrateur de l'Association Française des Juristes d'Entreprises (l'AFJE). Il prêche pour que les DSI cultivent leur ouverture d'esprit et prennent conscience de leurs responsabilités. Directeurs juridiques et DSI ont comme point commun d'être de ceux à qui on vient confesser une faute.

CIO ***Quelles bonnes pratiques les directeurs juridiques attendent-ils des DSI en matière juridique ?***

Philippe Coen : Nos attentes sont de trois ordres qui peuvent se résumer par un seul besoin : l'ouverture d'esprit. Ceci dit, en premier lieu, avant même de parler de pratiques en matière juridique, il faut que la DSI soit consciente qu'en tant que service support, elle n'est pas isolée mais qu'au contraire elle fait le lien entre toutes les directions de l'entreprise, y compris la direction juridique. Ensuite, deuxième point, les DSI doivent avoir une pleine conscience des risques liés à leurs fonctions. Ils sont réellement assis sur un champ de mines et doivent l'intégrer à leur manière de penser. Les DSI ont accès aux secrets les plus intimes de l'entreprise puisque tout passe aujourd'hui par l'informatique, donc entre leurs mains, y compris en matière de GRH - avec le cas échéant des données d'ordre médical -, de finance, de recherche (et de propriété intellectuelle...). Ils sont ainsi astreints à la confidentialité la plus absolue, exactement comme un prêtre ou un… juriste. Les DSI sont dépositaires d'un grand nombre de données personnelles potentiellement sources de contentieux mais aussi responsables de propriétés intellectuelles complexes de tiers utilisées dans l'entreprise (celle des logiciels par exemple). Enfin, troisième point, les DSI doivent comprendre que le monde n'est pas composé que d'ingénieurs spécialisés et leur discours, notamment vis-à-vis des juristes, doit en tenir compte.

CIO ***En tant que directeur juridique, quels sont vos besoins informatiques propres ?***

Philippe Coen : Une direction juridique a des besoins informatiques très variables selon la taille de l'entreprise considérée. Si un besoin basique est, par exemple, un logiciel de gestion des contrats, le directeur juridique est apte à juger des fonctionnalités nécessaires. ▶

> **Les directeurs juridiques sont les alliés naturels des DSI.**
>
> ***Philippe Coen***
> *Directeur juridique de Walt Disney Company*

Pour en savoir plus

AFJE

Le site de l'AFJE présente des vidéos sur le métier de juriste d'entreprise et de ses missions vis à vis des autres directions.

www.afje.org

LES SEPT MANIÈRES POUR UN DSI D'ÉNERVER LE DIRECTEUR JURIDIQUE

1. **S'enfermer dans un jargon technique.** Si chaque profession a son vocabulaire, un bon professionnel doit savoir être compréhensible par son interlocuteur. Une critique que l'on peut évidemment renvoyer aux juristes.
2. **Rester dans son bureau sous prétexte que l'on peut résoudre le problème à distance.** Le contact humain aussi est important quand il ne permet pas simplement de gagner du temps.
3. **Se soumettre aux quatre volontés de consultants extérieurs.** L'expertise interne et la connaissance de l'entreprise (ainsi que de ses hommes) sont des atouts que le DSI ne doit pas négliger.
4. **Négocier ses contrats avec les fournisseurs sans en faire part au directeur juridique** sous prétexte de gagner trois jours lors de la signature pour perdre trois ans en procès.
5. **S'isoler en termes de culture et refuser de se sensibiliser aux questions non-techniques connexes à son métier**, comme le droit de l'informatique par exemple.
6. **Détruire des archives, c'est à dire la mémoire de l'entreprise, *« pour gagner de la place »*** sur les disques, les bandes ou autres supports de stockage et éviter les conversions de vieux formats. Or, en absence de mémoire, l'entreprise risque de ne plus avoir d'arguments en cas de contentieux et être réduite à plaider sur les seules pièces de l'adversaire.
7. **Concevoir un projet sans se préoccuper de ses conséquences juridiques.** Par exemple : installer un superbe collaboratif web 2.0 sans régler la question de la propriété intellectuelle des contributeurs.

> **Nous devons relier des informations hétérogènes pour analyser un problème**
>
> ***Philippe Coen***
> *Directeur juridique de Walt Disney Company*

Mais il attendra de la DSI une expertise technique sur la pérennité de l'outil, son intégration au sein du système d'information, etc.

CIO Avez-vous d'autres attentes liées à vos fonctions ?

Philippe Coen : Oui. En particulier, nous avons besoin d'accéder rapidement à toutes les informations relatives à un contentieux, quel qu'il soit. Nous devons pouvoir retrouver une information et y accéder, qu'il s'agisse de données structurées (comptables, gestion de production, fichier client...), non-structurées (échange de courriers papier stockés en GED, emails,...) ou mixtes (factures...). De plus, il nous faut pouvoir connecter ces informations structurées et non-structurées pour analyser l'ensemble d'une problématique, cela même si une opération donnée a nécessité la mise en œuvre d'un grand nombre de logiciels différents opérant dans des environnements hétérogènes.

CIO A vous entendre, on a l'impression que DSI et Directeur juridique sont très proches. Sont-ils des alliés naturels ?

Philippe Coen : Comme les DSI, les DJ [directeurs juridiques, NDLR] appartiennent aux fonctions de support. Comme eux, les DJ ne sont souvent consultés par les métiers que quand il est trop tard. Enfin, leurs vocabulaires particuliers et incompréhensibles du commun des mortels semblent condamner les DJ et les DSI à errer dans un monde à part et interdit. Les DSI et les DJ travaillent en mode « hotline », alors que les DAF ou les DRH par exemple, sont consultées spontanément par les autres directions avant de faire des bêtises et non pas après ! DJ et DSI ont d'ailleurs également comme point commun d'être de ceux à qui on vient confesser une faute comme à un prêtre : il n'est pas question d'adultère, mais on vient avouer un virus ayant contaminé son PC suite à une imprudence, un logiciel sans licence, un contrat mal négocié qui entraine un contentieux compliqué au pronostic très mauvais. Les deux directions sont donc généralement proches. La DSI est l'une des directions qui collabore spontanément le mieux avec la DJ, et le plus souvent ne cherchant pas à l'éviter au risque de multiplier les contentieux. Dans les cantines d'entreprises, il n'est d'ailleurs pas rare que DJ et DSI déjeunent ensemble. Le DJ est également souvent le cobaye non-technicien pour tous les gadgets de la DSI. ■

Bertrand Lemaire

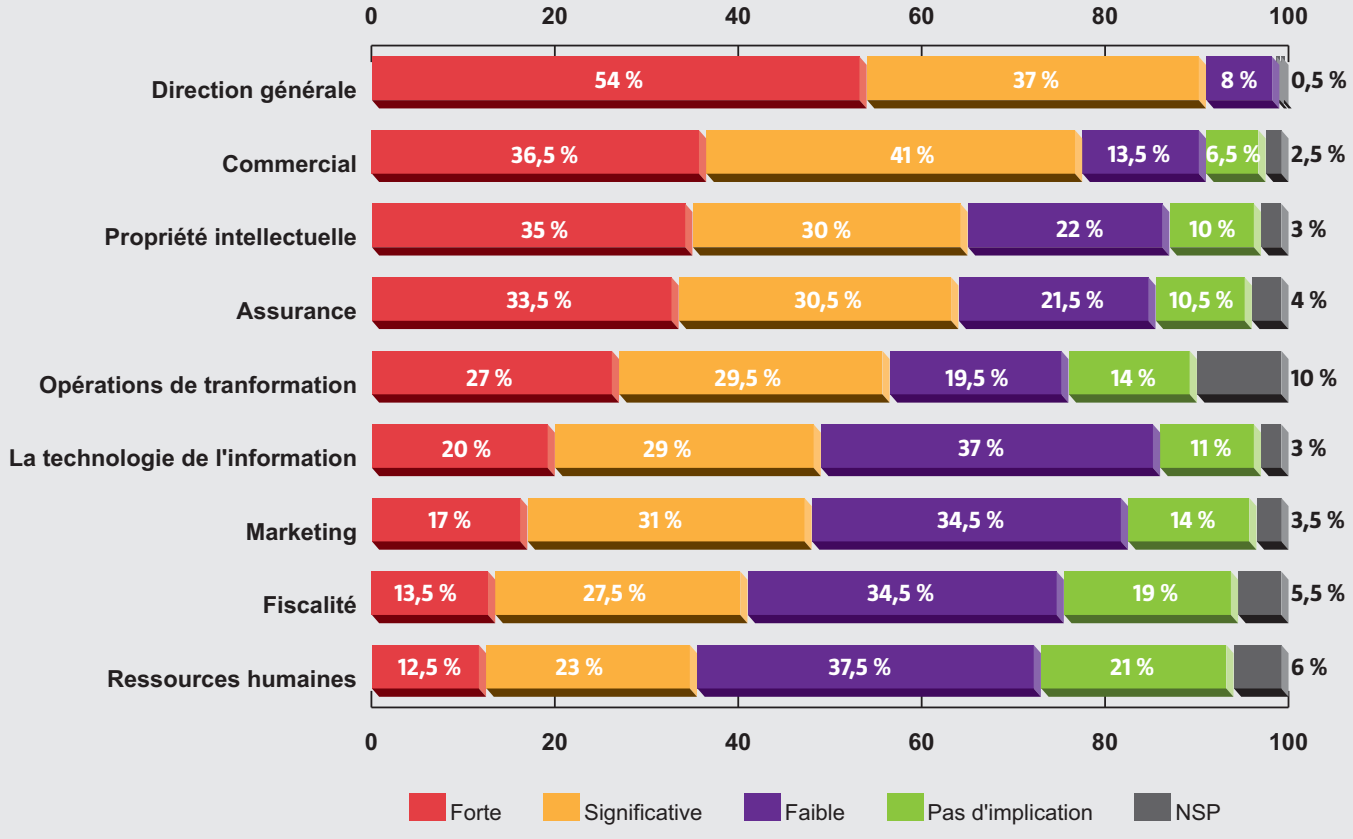
Pour en savoir plus

ERNST & YOUNG SOCIETE D'AVOCATS

Retrouvez des vidéos explicatives du métier de juriste d'entreprise par l'AFJE sur le site de Ernst & Young Société d'Avocats

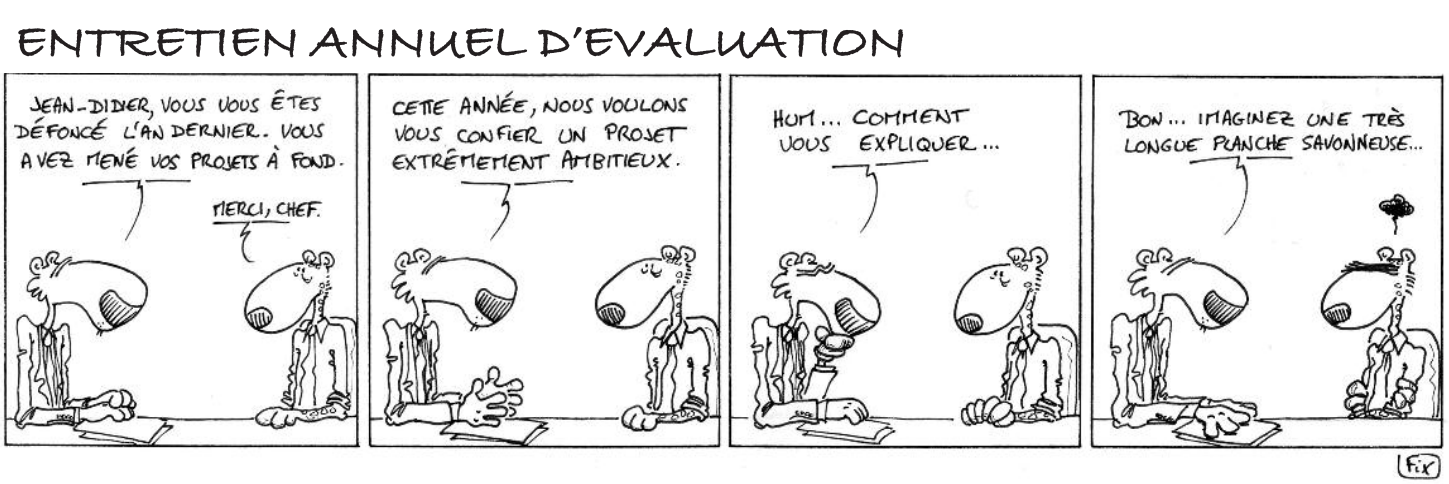
www.ey-avocats.com

IMPLICATION DU SERVICE JURIDIQUE DANS LES DOMAINES OPÉRATIONNELS DE L'ENTREPRISE



La moitié des directions juridiques estime être significativement ou fortement impliquées dans les DSI.

HUMEUR



CIO EVENEMENTS 2009

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

VIRTUALISATION : du poste de travail au datacenter
26 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.

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. A côté des plates-formes généralistes, des solutions métiers émergent. L'heure est à la démocratisation de la business intelligence et la convergence entre décisionnel et CRM analytique.

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 COUTS **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.

Forum SOA **6 octobre 2009**
Controversées, les architectures orientées services visent à enrichir les services rendus par l'informatique avec l'expérience des divisions opérationnelles. Comment progresse la création de valeur dans les entreprises grâce à SOA ?

Secteur public **3 décembre 2009**
Hôpitaux, administrations centrales ou collectivités locales doivent adapter leurs systèmes d'information à l'évolution de leurs missions.

SOMMAIRE N°4 -MARS 2009

RETOUR D'EXPÉRIENCES : **La réalité de la convergence fixe-mobile et des communications unifiées**
GUIDE SOLUTIONS : **Les modes de formation alternatifs**
GESTION DE CARRIÈRE : **Comment être perçu comme un manager plutôt que comme un technicien**
DONNEURS D'ORDRE : **La DSI et la DRH souvent co-responsables**

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 : Thierry Lévy Abegnoli, Ester Schindler
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

NOUVEAU

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.