

ÉDITO

SOMMAIRE

Les fournisseurs ? Partenaires obligés des DSI, ils leur donnent cependant souvent des boutons. Que chacun défende ses intérêts est normal. Mais la mauvaise foi est inacceptable. Des deux côtés. La complexité voulue ou subie des contrats n'arrange pas les choses. Quelques bonnes pratiques, pourtant, suffisent à détendre l'atmosphère au bénéfice de tous.

GUIDE SOLUTIONS

Litiges DSI/fournisseurs :

la complexité des contrats en accusation **p. 1 à 5**

INTERNATIONAL

Comment la DSI donne un futur numérique à une entreprise datant du XIX^e siècle **p. 6 à 10**

SYSTÈMES D'INFORMATION ET MÉTIERS

« La DSI est désormais beaucoup plus à l'écoute des utilisateurs » **p. 11 à 13**

HUMEUR

p. 14

GUIDE SOLUTIONS

Litiges DSI/fournisseurs : la complexité des contrats en accusation

Les litiges sont toujours des pertes de temps. Les prévenir est donc le plus souvent préférable. Cela implique d'adopter de bonnes pratiques, notamment la clarté et la simplicité des contrats. Et quand l'orage survient, il faut aussi savoir l'affronter.

Lorsque l'on demande à **Philippe Rouaud, DSI du groupe France Télévisions**, s'il a un message pour les fournisseurs, il répond immédiatement : « *simplifiez !* ». Ce DSI anime le groupe de travail du Cigref « Club Achat » qui réunit DSI, directeurs achat et juristes. Ce groupe s'intéresse à la gouvernance des achats IT et aux bonnes pratiques à adopter en la matière. Et la complexité des contrats, notamment de licences de logiciels, est une des sources majeures de conflits entre les DSI et leurs fournisseurs. Le Club Achat s'était d'ailleurs penché, en 2011, sur les « audits de licences » réalisés par les éditeurs pour qui cette procédure pré-contentieuse était devenue une démarche commerciale ordinaire.

Priorité : bien définir ses besoins

Les problèmes autour des licences de logiciels sont loin d'être les seuls opposant les DSI et leurs fournisseurs. **Jean-Bernard Dagnaud, arbitre, médiateur et formateur au CMAP** (Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris), estime : « *les litiges sont très souvent liés à une mauvaise définition initiale des besoins.* » Il en résulte des problèmes autour du cahier ▶

Pour en savoir plus



Retrouvez
le coût pour les entreprises des opérations anti-piratage menées par la BSA
sur **CIO Online**





Le contrat doit être un mode opératoire où toutes les parties trouvent un mode d'emploi quotidien à leur action

Christiane Féral-Schuhl
Cabinet Féral-Schuhl /
Sainte-Marie

des charges et de sa compréhension. Plus largement, des litiges peuvent survenir dans l'interprétation du contrat. « *Par exemple, les contrats peuvent comporter une location évolutive et il peut y avoir un litige sur l'interprétation des clauses d'évolution dans un domaine où les technologies changent très vite* » relève Jean-Bernard Dagnaud. Pour **Christiane Féral-Schuhl, avocate associée au Cabinet Féral-Schuhl / Sainte-Marie**, médiatrice agréée auprès du CMAP (Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris) et ancienne bâtonnière du Barreau de Paris, « *contrairement à ce que l'on peut dire pour d'autres domaines, en informatique le contrat doit être un mode opératoire où toutes les parties trouvent un mode d'emploi quotidien à leur action.* »

La complexité est également une source de litiges bien au-delà de la seule exécution contractuelle. Jean-Bernard Dagnaud se souvient ainsi « *d'une PME qui avait sous-traité la MOA à son cabinet d'expertise comptable qui maîtrisait mal le sujet. J'ai également vu un litige sur la répartition de la responsabilité entre une entreprise et son outsourcing de paye suite à un contrôle URSSAF qui s'était mal passé.* »

L'incompétence des commerciaux, une source fréquente de litiges

D'autres litiges sont liés à des relations commerciales mal gérées. Ainsi, un guide d'utilisation d'un logiciel incluant de bonnes pratiques peut être facturé très cher mais se révéler mal conçu et globalement inutilisable. Des commerciaux peuvent également pousser la vente d'un produit en fin de vie, juste avant la sortie pas encore annoncée d'une nouvelle version.

La compétence insuffisante des intervenants peut également être à l'origine de difficultés, qu'il s'agisse de vendeurs ne maîtrisant pas le produit dans le contexte de l'acheteur ou du technicien de maintenance incapable de résoudre un incident. « *La survenue d'un litige est souvent liée à plusieurs facteurs de mécontentement* » souligne Jean-Bernard Dagnaud.

Philippe Rouaud recommande : « *il ne faut jamais perdre le contact avec la force commerciale du fournisseur* ». Face à des interlocuteurs de terrain qui auront une vision court-termiste, voire de « compte d'exploitation », il faut savoir escalader en montant les niveaux hiérarchiques chez son fournisseur. « *Si votre contrat est déjà passé en pertes et profits dans la business unit qui traite votre projet chez votre fournisseur, il faut savoir invoquer la responsabilité globale de celui-ci, argument qui peut alerter sa direction générale avant de redescendre sur le terrain* » confie le DSI de France Télévisions.

Il reste que, dans certains cas, la relation avec le fournisseur ne peut que mal finir. C'est par exemple le cas avec ceux qui gèrent la fin de vie de leurs technologies. « *Les conditions contractuelles se durcissent d'année en année car le fournisseur doit traire au maximum les* » ▶

MÉDIATION, CONCILIATION ET ARBITRAGE : SAVOIR SE METTRE AUTOUR D'UNE TABLE POUR COUPER LE GÂTEAU

Traditionnels dans les pays de culture anglo-saxonne, médiation, conciliation et arbitrage sont apparus tardivement en France. La première loi sur la médiation y date de 1995. Une directive européenne est venue harmoniser le concept entre les pays de l'Union en 2008. Cette directive a été transposée en 2012 en droit français. Le recours à un centre tel que le Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP) permet de bénéficier d'un règlement de médiation qui va aider au processus et de médiateurs, conciliateurs et arbitres convenablement formés.

• **La médiation est un processus initié autour d'un tiers.** Celui-ci aide les parties à se mettre d'accord. Le processus aboutit soit à un protocole d'accord transactionnel si chaque partie a fait des concessions, soit à un procès-verbal d'accord si ce n'est pas le cas. Ces documents ont valeur contractuelle. Eventuellement, on peut les faire homologuer en justice pour les rendre exécutoires de plein droit. La médiation est un processus assez libre même s'il a sa méthodologie. Elle débute par la présentation du processus avant de

se poursuivre par l'écoute des faits. Il s'agit ensuite de rechercher les besoins et intérêts des parties, éventuellement par des entretiens séparés entre chaque partie et le médiateur. Enfin s'amorce une négociation avec recherche d'une solution. La médiation peut être conventionnelle (voulue au moment d'un litige ou imposée par le contrat initial). Elle peut aussi être judiciaire, c'est-à-dire ordonnée par un juge, qui suspend alors l'action judiciaire, soit avec l'accord des parties, soit en application d'une clause du contrat initial.

• **La conciliation repose sur des propositions d'un tiers.** Si le processus de conciliation est assez proche de la médiation, le tiers va ici proposer des solutions alors que le médiateur ne propose rien, se contentant d'une maïeutique de la solution.

• **L'arbitrage est une procédure de jugement sous sein privé.** La sentence rendue en fin de procédure s'impose aux parties. Deux cas se présentent en général : soit les parties s'entendent sur un arbitre unique, soit elles recourent à un tribunal arbitral où chacune va désigner un juge, l'ensemble des juges s'entendant alors sur un président du tribunal arbitral. ■



Une panne informatique est souvent une catastrophe dans une entreprise, entraînant jusqu'à un arrêt complet de l'activité

Jean-Bernard Dagnaud
CMAP

demiers clients qui lui restent » soupire Philippe Rouaud. Il préconise donc : « *il faut tenter de contractualiser sur plusieurs années, le temps nécessaire pour gérer la sortie des technologies obsolètes* ».

Condamnés à s'entendre, pour le meilleur comme pour le pire

Le vrai problème, dans la relation DSI-fournisseur, est qu'il est impossible de vraiment se fâcher sauf à accepter de très lourdes conséquences. « *Une panne informatique est souvent une catastrophe dans une entreprise entraînant jusqu'à un arrêt complet de l'activité, tant tout, aujourd'hui, est informatisé* » relève Jean-Bernard Dagnaud. Un projet qui s'arrête, c'est bien sûr un problème pour le fournisseur qui va perdre du chiffre d'affaires, mais c'est aussi un problème (parfois plus grave) pour l'entreprise cliente qui avait besoin de ce projet pour son activité. Philippe Rouaud renchérit : « *un litige est une perte de temps, donc une perte d'efficacité tant pour le client que pour son fournisseur; il faut donc l'éviter* ». Un conflit, c'est du perdant-perdant. Pour le DSI de France Télévisions, il faut savoir faire des concessions : « *s'arc-bouter avec rigidité sur une clause contractuelle n'est pas une bonne solution si l'enjeu est moindre en bénéfice possible que le coût du temps passé à imposer ses vues* ».

Dans cette logique, il faut savoir recourir à des règlements extra-judiciaires comme la médiation, la conciliation ou l'arbitrage (voir encadré). « *Un litige qui se règle en justice, c'est un délai qui peut s'étendre sur plusieurs années entre le tribunal de premier niveau, l'appel, les recours, etc. surtout sur des litiges transfrontaliers* » relève Jean-Bernard Dagnaud. A l'inverse, une médiation permet de régler le litige en moins de trois mois avec, en moyenne, environ 16 heures de réunions. Notons cependant un très grand écart type dans la durée de ces réunions de médiation : de quelques heures à plus de 80 heures. Christiane Féral-Schuhl observe : « *un médiateur ou un conciliateur peuvent sortir du contrat initial, pas un juge* ».

Mais la médiation aboutit-elle toujours de façon satisfaisante ? Le CMAP revendique, quant à lui, un taux de succès de 75 % mais il ne semble pas y avoir de règle. Jean-Bernard Dagnaud observe : « *deux parties qui s'insultent en début de procédure peuvent aboutir à un accord tandis que deux parties qui dialoguent courtoisement peuvent échouer à s'entendre* ». La médiation sert surtout à régler les litiges où aucune des parties n'est totalement innocente, où rien n'est blanc ou noir mais plutôt dans les nuances de gris. Dans ces cas-là, un bon compromis vaut bien plus qu'une longue guerre où chacun a quelque chose à perdre.

La perte de temps comme facteur aggravant d'un litige

Le temps est un moteur qui pousse à régler le plus à l'amiable possible les litiges. C'est aussi un facteur d'énerverment pour les entreprises clientes face à des fournisseurs parfois obtus ou voulant s'accaparer l'attention des DSI. Le sujet des audits de licence menés par les éditeurs est un bon exemple. « *Les contrôles, informels, ou les audits, plus offensifs, de licences menés par les éditeurs sont très consommateurs en temps* » dénonce Philippe Rouaud.

Certes, ce n'est pas bien de pirater des logiciels. Mais, dans la plupart des cas, l'emploi de ceux-ci au-delà des licences réellement acquises se fait sans mauvaise foi. Philippe Rouaud explique ainsi : « *l'interprétation des contrats est parfois difficile et il est également pas toujours évident de gérer les licences dans des pays éloignés où des achats spécifiques sont réalisés* ». A cela s'ajoute une facilité d'installer le logiciel au-delà de ce qui a été acquis sans contrôle technique. La préconisation du Club Achat du Cigref auprès des éditeurs était d'ail- ▶

LA DIFFICULTÉ DE TROUVER UN BON AVOCAT

Même à Paris, trouver un avocat spécialisé en informatique d'entreprise n'est pas simple. Il en existe très peu et la plupart ont un certain âge. Très peu de jeunes s'engagent dans cette voie. « *La matière est moins glamour que le digital et Internet* » sourit Christiane Féral-Schuhl. Les négociations et la matière même des contrats sont compliquées.

Christiane Féral-Schuhl estime : « *il faut bien comprendre l'activité de l'entreprise car on se retrouve très vite au cœur de celle-*

ci ». De ce fait, le DSI, et même le directeur juridique, cèdent souvent la place au directeur général comme interlocuteur de l'avocat.

« *La maîtrise du droit est devenu un élément compétitif face à la concurrence* » relève l'avocate. Un avocat spécialisé dans le secteur peut apporter son expérience et dérouler les différents scénarios possibles afin d'anticiper ce que l'entreprise devra décider pour garantir ses intérêts. ■

leurs de mettre en place des blocages techniques automatiques, pas des boîtes de dialogues systématiques, que l'installation soit légitime ou non, avec des messages abscons que personne ne lit.

Notamment, l'activation de modules devant entraîner un paiement complémentaire peut se faire parfois sans que la DSI ne soit informée. « *Il y a un côté open-bar technique générateur de risques et d'écarts entre les droits acquis et les droits utilisés* » dénonce le DSI de France Télévisions. Il constate : « *c'est le niveau le plus opérationnel qui procède (car il peut procéder sans aucune validation managériale.* »

Le Cigref avait d'ailleurs réalisé en 2011 une charte de bonnes pratiques pour les audits de licences afin d'éviter les abus tout en garantissant le respect des droits de chaque partie. Elle débute par une reconnaissance des droits légitimes des éditeurs : « *les éditeurs ont le droit légitime de vérifier que les licences effectivement utilisées par les acheteurs sont conformes, en nombre comme en périmètre, aux droits acquittés* ». Mais elle limite ensuite le nombre des contrôles pour éviter une gêne trop grande pour l'entreprise utilisatrice.

L'une des sources de conflits entre entreprises utilisatrices et éditeurs à l'occasion de ces audits de licences est, notamment, la complexité contractuelle. Est-ce là un effet d'une quelconque perversité des éditeurs cherchant à piéger les clients ? Philippe Rouaud dément mollement : « *il n'y a sans doute pas de perversité volontaire mais les conditions commerciales s'empilent par strates successives, au fil de l'histoire de la relation entre l'entreprise et l'éditeur.* » Les éditeurs sont bien responsables de la situation selon le DSI de France Télévisions : « *les anciennes licences sont toujours plus avantageuses que les nouvelles et basculer sur les nouvelles pour l'ensemble du périmètre n'est par conséquent jamais une bonne affaire* ». Bien gérer une DSI aboutit donc à subir cet empilement dont la complexité entraîne bien souvent un jour ou l'autre un conflit.

Les abus de position des fournisseurs contrés par des clients regroupés

Abandonner un fournisseur, notamment un éditeur de progiciel, est souvent très compliqué et coûteux. Le fournisseur peut donc être tenté d'abuser de sa position de force. « *Pour vivre, un fournisseur a besoin de ses clients et ceux-ci ne sont forts que s'ils se rassemblent* » martèle Christiane Féral-Schuhl.

La fameuse « Guerre de la Maintenance » qui a vu s'affronter il y a cinq ans l'éditeur SAP et ses clients est un bon exemple. L'action menée par le club des Utilisateurs de SAP Franco- ▶

Pour en savoir plus

cigref
Réseau
de grandes Entreprises

Retrouvez
**la charte de bonnes
pratiques en matière
d'audits de licences**
sur le site web du Cigref



SEPT PILIERS D'UNE RELATION APAISÉE ENTRE UNE DSI ET SES FOURNISSEURS

- 1 **Appeler son avocat.** Tout ce que vous direz ou écrirez pourra être retenu contre vous. Recourir à un avocat dès la phase de négociation permet d'éviter des bêtises qui se retourneront contre l'entreprise en cas de litige. Une négociation de contrat n'est pas une garde à vue : le droit au silence n'est que rarement pertinent.
- 2 **Prévoir de la souplesse.** L'informatique implique souvent des adaptations de dernière minute à tout moment dans le projet. Ces adaptations doivent être anticipées sans qu'elles déclenchent des conflits.
- 3 **Bien définir ses besoins.** Le cahier des charges est le socle de la relation entre une DSI et ses fournisseurs. En cas de non-maîtrise du sujet, il faut savoir recourir à des experts externes compétents.
- 4 **Ecarter les incompetents.** Un commercial incompetent ou ne voulant pas comprendre votre problème, pour des raisons qui le regardent, doit être contourné. Ne pas hésiter à procéder à une escalade au sein de la hiérarchie du fournisseur.
- 5 **Savoir lâcher du lest.** S'accrocher coûte que coûte à un point précis du contrat (parce que l'on a raison) peut faire perdre davantage qu'en laissant glisser un peu la bride sur le cou du fournisseur.
- 6 **Savoir recourir à une médiation.** La médiation permettra de renouer le dialogue et de trouver un accord gagnant-gagnant.
- 7 **Etre conscient qu'un conflit est une situation perdant-perdant.** Lorsqu'un projet échoue ou est paralysé, l'entreprise est privée d'un outil dont elle avait besoin. Et, pour le fournisseur, c'est au minimum une perte de chiffre d'affaires.

phones et ses homologues à travers le monde a porté ses fruits. La défaite de l'éditeur ne l'a cependant pas dissuadé de tenter récemment quelques escarmouches. Christiane Féral-Schuhl avertit : « *un client dépendant cherchera toujours à s'émanciper, les éditeurs doivent faire attention* ». De la même façon, au début des années 2000, le Cigref avait fait plier Microsoft sur certains aspects de la très décriée Software Assurance. La levée de boucliers des DSI français commençait à donner des idées aux DSI américains. Microsoft avait alors préféré éteindre au plus vite l'incendie alors que Linux devenait une alternative crédible sur le poste de travail.

Mener des projets avec des relations équilibrées

Bien entendu, les litiges entre DSI et fournisseurs ont surtout lieu à l'occasion de projets plus ou moins à façon, au minimum avec une intégration et un déploiement spécifiques à l'entreprise. Les SSII sont alors en première ligne. « *Les problèmes relèvent souvent de retards et de non-qualité liés à des besoins de ressources que la SSII se refuse dans un premier temps à mobiliser* » observe Philippe Rouaud. Mais tout ne va pas forcément mal. Le DSI de France Télévisions note ainsi : « *nos relations sont vigilantes mais loin d'être un conflit permanent.* » « *Un bon contrat a prévu tous les ajustements pour régler les petites frictions et éviter une situation d'échec* » indique Christiane Féral-Schuhl. C'est la raison pour laquelle l'avocate recommande son intervention dès l'amont : « *le préventif vaut mieux que le curatif, quand le conflit est déjà là.* » Si l'avocat suit l'exécution du contrat au fil de l'eau, il va aider les parties à bâtir une relation sur le long terme. En cas de litige, cette relation dans la durée va aider à renouer avec son adversaire.

Mais l'informatique est une matière complexe et vivante. Christiane Féral-Schuhl relève : « *les parties ne peuvent pas tout anticiper avant la conclusion du contrat qui doit donc comporter une certaine souplesse et, je le répète, constituer un mode opératoire quotidien* ». Très classiquement, la phase d'audit initial au démarrage du projet peut déboucher sur des nécessités d'adaptation du projet. Si le contrat n'a pas anticipé le problème, le client peut se retrouver noyé sous des demandes d'avenants, ce qui va au minimum l'agacer.

Les risques d'un projet informatique sont globalement toujours les mêmes : les dépassements de budget, l'explosion des délais, la croissance des demandes des clients, etc. Mais, selon les projets, tel ou tel point va être plus ou moins important. Certains éléments ne sont pas forcément sous le contrôle des parties. Par exemple, si un contrat prévoit un déploiement d'une version x d'un logiciel à telle date, il y a un problème si l'éditeur n'a pas publié cette version à la date dite. « *La qualité d'un contrat réside dans les réponses opérationnelles qu'il peut apporter dans un document digeste* » insiste Christiane Féral-Schuhl.

Les contrats indigestes des fournisseurs issus d'une culture de Common Law

Mais les entreprises se retrouvent parfois avec des contrats parfaitement incompréhensibles proposés par leurs fournisseurs. Christiane Féral-Schuhl explique : « *alors que les contrats issus des pays appliquant un Code Civil, comme la France, peuvent s'appuyer sur un corpus de droit bien structuré sans avoir à rentrer dans tous les détails, les contrats issus de la culture de Common Law anglo-saxonne sont très volumineux car ils doivent tenir compte d'une construction jurisprudentielle.* »

Or une entreprise ne bénéficie pas des protections accordées à un consommateur particulier ! L'entreprise est réputée comprendre toutes les petites lignes, tous les renvois. Même si l'astuce a ses limites face à des fournisseurs obtus (de IaaS ou de SaaS par exemple), Christiane Féral-Schuhl préconise : « *il faut partir du problème client et demander des conditions particulières qui répondent aux scénarii qu'il va rencontrer ; ces conditions particulières primeront toutes les conditions générales contraires.* » Dans certains cas, comme le cloud, des clients habitués à procéder de la sorte signent sans discuter des contrats incompréhensibles. L'un des rôles de l'avocat sera aussi d'anticiper la résiliation du contrat et ses conséquences. L'autonomie du client face à son fournisseur repose en effet sur la réversibilité et la transférabilité. Et l'avocat doit aussi alerter sur des risques particuliers, par exemple sur l'impossibilité de transférer des données personnelles chez un fournisseur opérant un stockage ou des traitements dans des pays étrangers non-européens. ■

Bertrand Lemaire

Pour en savoir plus



Retrouvez
les derniers
rebondissements
de l'affrontement
de l'USF et de SAP
sur **CIO Online**



Comment la DSI donne un futur numérique à une entreprise datant du XIX^e siècle

Western Union a toujours survécu aux grands bouleversements de la finance. Reste maintenant à savoir si son DSI lui permettra de surmonter celui du numérique. Nos confrères américains de CIO.com ont enquêté.

Quand Western Union a commencé à envoyer ses premiers télégrammes à travers les États-Unis, l'organisation a dû faire face à deux défis : des concurrents acharnés et des technologies archaïques. À force de persévérance, elle est toutefois parvenue à racheter et neutraliser ses rivaux. Et si les mauvaises langues assurèrent qu'il ne marcha jamais, le premier système trans-américain de télégrammes installé par Western Union en 1861 lui permit d'asseoir sa domination. Même la démocratisation successive de la radio et du téléphone n'a pas sonné le glas de l'organisation, notamment parce-qu'elle ne se contentait plus d'envoyer des mots mais aussi de l'argent.

C'est en 2006 que Western Union a envoyé son dernier télégramme. Aujourd'hui, l'entreprise réalise 5,7 Md\$ de chiffre d'affaires grâce aux frais qu'elle perçoit sur les transactions de ses clients et via la couverture des taux de change à travers le monde. Si cette transformation radicale a permis de sauver Western Union une fois, rien ne dit que l'organisation pourra réitérer l'exploit dans les années à venir. Avec la démocratisation des cartes de paiement, des échanges dématérialisés et des transactions mobiles, Western Union voit son activité de plus en plus concurrencée. Aujourd'hui, deux amis peuvent échanger de l'argent d'un bout à l'autre de la planète avec un simple SMS ou s'offrir un voyage à bord du Virgin Galactic en BitCoin. De leurs côtés les grandes banques attendent patiemment que le pré carré de Western Union commence à glisser dans leur giron, à savoir les deux milliards de personnes non bancarisées.

Garder son cœur de métier tout en évoluant

Pour anticiper quels secteurs seront à l'avenir les plus prometteurs et où ils émergeront, Western Union doit devenir une société numérique. Toutefois, elle veut conserver son cœur de métier qui lui a tant rapporté. Ainsi, son DG, Hikmet Ersek, a déclaré qu'il avait cherché pendant des mois un DSI capable de réaliser cette transformation. Il l'avait finalement trouvé en la personne de David Thompson. « *Le web, les technologies mobiles et quelques systèmes propriétaires sont maintenant devenus irremplaçables* », déclare aujourd'hui ce dernier, deux ans après sa prise de fonction.

David Thompson est également conscient que le Big Data peut apporter énormément. Les systèmes d'analyse permettraient à Western Union d'anticiper et de contourner les défis. « *Comprendre comment les gens vont réagir aux pressions migratoires, aux conflits géopolitiques, aux changements économiques ou aux catastrophes naturelles permettrait d'affiner l'offre et la politique tarifaire de Western Union* », déclare David Thompson qui est aussi vice-président en charge des opérations. Il ajoute : « *Mon équipe prend conscience qu'elle est en train de devenir l'acteur d'une transition majeure au sein de l'entreprise* ».

La destruction créative

Les acteurs bancaires et les entrepreneurs sont en train de mener un grand chambardement dans le monde des services financiers. Les banques et les sociétés de crédit mettent en place des applications mobiles et des prêts instantanés. Les start-up conçoivent des solutions pour payer et vendre à coup de mobiles, de simples images scannées ou de SMS. De leur côté, les monnaies virtuelles comme le Bit-Coins commencent à être prises au sérieux à tel point que le Congrès américain a même lancé un groupe de travail sur le sujet. ▶

Selon Lisa Servon, un professeur de la New School, ces changements nous entraînent vers une phase de « destruction créative ». Elle explique : « *Comme tout le monde, Western Union va se retrouver face à l'évidence et va chercher comment tirer profit de ces nouvelles technologies* ». La question est de savoir si elle le fera suffisamment judicieusement pour sortir gagnante de la transition numérique. Aujourd'hui, des start-up ont le bagage pour devancer Western Union sur le business du transfert d'argent. « *Pour une jeune pousse, développer un réseau international reste quelque chose de fastidieux* », tempère Denee Carrington, analyste en chef chez Forrester. Il fait toutefois remarquer : « *Western Union ne peut pas compter uniquement là dessus* ».

Passer du numérique interne au numérique client

Hikmet Ersek soutient que Western Union est déjà une entreprise numérique en interne, capable de gérer une moyenne de 28 transactions à la seconde. Le grand changement voulu par le DG est de faire sortir le numérique des frontières de l'entreprise et de l'amener directement aux consommateurs. Reste que c'est le timing qui fera de cette démarche une réussite ou non. Si Western Union revoit brutalement les bases de sa relation client à grand coup de nouvelles technologies, elle risque d'en perdre. Mais dans l'autre sens, si elle ne le fait pas suffisamment rapidement, elle risque de se faire chaparder sa clientèle par ses concurrents. Analyser son comportement, par exemple via les réseaux sociaux et les retours sur les campagnes marketings, doit permettre à Western Union de trouver la bonne démarche, explique son DG.

Pour lui, ce sont les détails qui comptent. « *Nous voulons savoir à quel moment un client philippin résidant au Royaume-Uni se rend à l'église le dimanche* », a pris Hikmet Ersek comme exemple. Ainsi, Western Union peut mettre en place des produits paramétrés en fonction de ce genre de détails. « *Les Philippines sont une destination privilégiée pour les transferts d'argent. Peut-être que ce consommateur aura un regain d'esprit de famille en sortant de la messe et qu'il enverra de l'argent au pays si une promotion lui est proposée à ce moment-là* », justifie le CEO. Il ajoute : « *Toutes les entreprises n'ont pas de base de données internationale* ».

Les clients de Western Union sont à la fois un actif et un risque. Ils n'ont pas de compte en banque pour des raisons qui les regardent. Peut-être qu'ils sont sans emploi, interdits bancaire ou simplement qu'ils ont trop peu de ressources pour en ouvrir un. Ou peut-être veulent-ils simplement rester discrets. Aux États-Unis, 8 % de la population, à savoir 25 millions de personnes, n'ont pas de compte en banque et cette proportion grimpe largement dans les zones de faibles revenus. Dans le sud du Bronx elle monte à 50 % de la population. Toutes ces personnes représentent toutefois un marché de 78 Md\$.

Des données avec une valeur énorme

Si Western Union est dans le vrai en assurant que 2 milliards de personnes sont non-bancarisées ou sous-bancarisées, soit 28 % de la population mondiale, cela représente un potentiel de clients que même des géants comme JP Morgan ne peuvent atteindre. La base de données clients de Western Union a par conséquent « *une valeur énorme que vous ne pouvez même pas imaginer* », selon les termes de Hikmet Ersek.

Les analyses comportementales menées sur les consommateurs par Western Union début 2008 mettaient déjà en évidence une baisse des transactions en valeur et en volume. La société avait alors revu ses objectifs financiers et prévenu Wall Street six mois avant que les banques ne se prennent la crise de plein fouet. « *Nos clients sont complètement différents de ceux des autres géants de la finance* », explique Hikmet Ersek.

Pour Lisa Sevron, il est toutefois difficile de dire si Western Union et son principal concurrent Money Gram n'abusent pas de leur position dominante auprès de ces clients non-bancarisés.

Western Union couvre aussi des taux de change. La société profite de la différence entre le prix de la monnaie qu'elle achète et celui auquel elle le revend. Cette marge est d'ailleurs en progression. Elle représentait 24 % du chiffre d'affaires en 2012 contre 21 % en 2011. La société impose également des frais sur les nombreuses transactions qu'elle permet de réaliser. Par exemple, envoyer 100 \$ de New York en Slovaquie coûte entre 10 \$ et 12 \$ au client. « *Si nous regardons au coup par coup, ces clients dépensent plus en services financiers que vous et moi* », déclare Lisa Sevron. Elle tempère toutefois, « *Mais je ne pense pas qu'il y ait d'autre façon d'envoyer 100 \$ toutes les semaines de New York en Slovaquie* ».

Et pourtant, il en existe de nombreuses façons, comme l'indique le portefeuille de brevets de Western Union. ▶

L'IT pour un meilleur business

Comme avec son « Magic Eye », un fax à très haute vitesse utilisé dans les années 50, Western Union fait tout pour marquer les esprits de ses clients et être capable de leur offrir le choix quand ils auront besoin d'elle. Ces deux dernières années, la société a obtenu pas moins de 52 brevets, notamment sur les transactions mobiles, les cartes de paiements prépayées et un système qui permet d'envoyer de l'argent depuis sa voiture.

En outre, Western Union a également obtenu un brevet sur la technologie permettant d'analyser et de transmettre les données biométriques comme les empreintes digitales ou la morphologie du visage. Ces informations sont cruciales dans des endroits comme les zones reculées des Philippines où les livrets de famille et les cartes d'identité sont rares.

Selon David Thompson, cette idée est venue d'une équipe IT locale. Avoir des techniciens en postes dans les différentes régions du monde permet à Western Union d'appréhender les nuances et les normes culturelles. « *Je ne veux pas que nous devenions un grand monolithe qui ne comprend rien* », déclare le DSI.

Depuis son arrivée, David Thompson a essayé de rendre Western Union plus sensible aux besoins de ses différents clients. Il a notamment renforcé les capacités d'analyse avec des clusters Hadoop et des tableaux de reporting. Il a également placé six data-scientists dans des endroits stratégiques : deux aux États-Unis, deux en Inde et deux en Chine. Au lieu d'attendre que les statisticiens du siège de Denver ne se réveillent, les équipes marketing, ventes et d'exploitation peuvent constamment envoyer des requêtes aux différents data-scientists. « *En suivant la course du soleil, nous pouvons rester dans l'instant. Nos analyses se font en 24/7* », argue le DSI. En outre, chaque équipe a un domaine de spécialisation. Aux États-Unis, c'est l'e-commerce et le mobile, en Inde la clientèle et sa segmentation, en Chine les risques et la démographie.

Développer la part de l'e-commerce

En 2014, s'améliorer sur le commerce électronique est une priorité de Western Union. Par rapport à d'autres acteurs, la société réalise peu d'affaires en ligne mais compte bien changer cela. En 2010, le commerce électronique représentait 2 % du chiffre d'affaires de Western Union, aujourd'hui il en représente 5 %. Mais d'ici 2015, Hikmet Ersek espère qu'il en représentera 10 %, soit environ 500 M\$.

Mis à part attirer les clients qui veulent payer leurs factures en ligne, le site de Western Union présente d'autres avantages. Pour envoyer de l'argent en ligne, la société n'a, par exemple, pas besoin de rémunérer un agent, même si elle doit payer des frais de cartes de crédit. À l'heure actuelle, alors que les investissements sur le commerce électronique sont forts, les marges réalisées sur les transactions en ligne sont inférieures à celles réalisées via le circuit classique. « *La situation devrait s'équilibrer en 2015* », a récemment déclaré aux investisseurs Scott Scheirman, le DAF de Western Union.

En outre, la société travaille également sur l'amélioration de son système de gestion de la conformité, une solution propriétaire développée en interne depuis des décennies et considérée comme un véritable avantage concurrentiel. Ce moteur de conformité s'assure, en une fraction de seconde, que les transactions réalisées sont conformes aux réglementations locales. Il génère également un profil des risques liés aux échanges et aux individus. Ce système est en outre très difficilement reproductible par un prétendu rival, et encore, il faudrait déboursier des moyens colossaux. « *C'est un obstacle à l'entrée de concurrents sur notre secteur* », déclare David Thompson.

Dans un brevet déposé récemment, Western Union décrit une technologie permettant de masquer aux opérateurs téléphoniques les données clients lors des transferts mais l'authentification doit se faire via des serveurs distants. Avec un smartphone, les utilisateurs peuvent ainsi numériser et transmettre les codes imprimés sur leur chèque ou la bande magnétique d'une carte en s'assurant qu'ils restent privés.

Aussi efficaces qu'ils soient, ces systèmes ne sont pourtant pas parfaits. De plus, les réglementations nationales et internationales sont en constante évolution. Ces dernières années, les États ont augmenté leurs demandes de données pour enquêter sur le blanchiment d'argent ou le financement d'organisations terroristes. La conformité coûte de l'argent. Pour respecter les délais réglementaires à chaque fois qu'une réglementation évolue, Western Union doit recruter du personnel et effectuer les vérifications manuellement en attendant que le moteur de conformité soit mis à jour. La société a dépensé plus de 100 M\$ en 2012 pour lutter contre le blanchiment d'argent. Hikmet Ersek est d'ailleurs déterminé à déployer des programmes qui soient les meilleurs du secteur dans ce domaine.

Pendant ce temps, l'entreprise est toujours sous le coup d'un jugement prononcé par l'Arizona et trois ►

autres États en 2010. Western Union est accusée de ne pas avoir correctement surveillé les transferts d'argent entre les États-Unis et le Mexique. Elle a l'obligation d'améliorer ses systèmes de contrôle le long de la frontière, ce à quoi elle travaille encore aujourd'hui. En outre, Western Union doit tenir compte des directives d'un contrôleur nommé par le tribunal pour superviser le programme qui lui a déjà coûté 71 M\$ depuis 2010. La société est également la cible d'une enquête pour des blanchiments d'argent réalisés par certains de ses employés. Si dans cette affaire, l'entreprise « *continue de coopérer pleinement* », d'après les documents financiers, aucun porte parole n'a voulu s'exprimer davantage.

Des concurrents implacables

C'est une chose de récolter et d'analyser des données. Mais appliquer le résultat de manière judicieuse en est une autre. Il ne faut pas cannibaliser les affaires courantes tout en suivant le rythme des clients. Surtout, il faut savoir garder les concurrents à distance.

« *Pour que Western Union continue de prospérer, ses dirigeants ne doivent pas trop se reposer sur leurs actifs* », explique Dave Aron, un analyste du Gartner. Comme des fourmis à un pique-nique, les concurrents sont constamment en train de chercher un moyen de franchir les obstacles pour arriver au gâteau. A l'instar de JP Morgan, les banques essaient de séduire la clientèle non-bancarisée et sous-bancarisée de Western Union en lançant des cartes de paiement prépayées.

Le fait que les concurrents de Western Union aient des alliés puissants n'aide pas. Entre autres, la Réserve Fédérale et le Forum économique mondial cherchent à faire rentrer les personnes non bancarisées dans le système financier pour de nombreuses raisons. Ils veulent par exemple encourager l'épargne, ce qu'une société comme Western Union est incapable de faire. Ils veulent également permettre aux consommateurs d'avoir des recours en cas de perte des fonds ou de transactions frauduleuses. Pour y parvenir, ces organisations considèrent que la banque mobile est la meilleure solution. D'après une enquête menée par la FED, 63 % des non bancarisés et 91 % des sous-bancarisés américains ont un portable.

Hikmet Ersek et David Thompson s'accordent sur le potentiel du mobile. L'application Western Union permet déjà aux clients de trouver les agences les plus proches. Les développeurs travaillent actuellement sur son amélioration et notamment sur la possibilité de pré-programmer les transactions courantes afin de gagner du temps en passant au guichet. Dans le fond, l'idée est bonne mais Western Union ne souhaite pas trop avancer dans cette voie. La société souhaite préserver les relations entre ses clients et ses agents. Pour Western Union c'est un gage de confiance. « *C'est une des différences essentielles entre cette entreprise et une banque traditionnelle* », explique Lisa Sevron. Les clients récurrents tissent ainsi des liens avec les agents.

Pour Lisa Sevron, les technologies comme les systèmes de conformité donnent un avantage certain à Western Union. D'autres entreprises innovantes tentent toutefois de capitaliser sur des concepts plus larges. Elles se basent par exemple sur l'idée que la confiance des clients se gagne via une approche plus « communautaire ». La société japonaise 7-Eleven s'est rendu compte qu'un de ses biens fondamentaux était la connaissance des petites communautés au sein desquelles ses magasins de proximité ont résisté à la grande distribution. La société développe ainsi des activités adjacentes à l'intérieur de ses magasins comme des laveries ou des services postaux.

« *Le Big Data leur a permis de comprendre les communautés et d'adapter leur offre en fonction de ces dernières* », déclare Dave Aron.

Western Union n'a pas encore prévu de se lancer dans les laveries mais sa stratégie de diversification reste similaire.

« Suivre les communautés de migrants »

En voulant copier les stratégies déjà mises en place dans la distribution, David Thompson veut surtout adapter l'offre aux acheteurs. Les analyses permettent par exemple de recenser les clients thaïlandais qui envoient 50 \$ chaque semaine. Ce genre de personnes pourra alors bénéficier de devis personnalisés ou bénéficier d'un forfait de 5 transferts par mois à un tarif réduit. « *Nous utilisons votre profil utilisateur pour personnaliser votre expérience en faisant une offre juste pour vous* », déclare le DSI.

Les services informatiques et marketing travaillent ensemble pour comprendre les tendances sociales et comportementales capables d'être exploitées par l'entreprise. L'analyse des données démographiques peut permettre de prévoir les habitudes migratoires et de savoir où ouvrir de nouveaux points de vente. Avec le suivi des « communautés de migrants », les directeurs marketing pourront adresser ►

leur campagne à des populations similaires mais géographiquement dispersées. David Thompson veut que ses équipes aident leur collègue à anticiper ces tendances migratoires.

Western Union a constaté récemment que ses clients traditionnels venant sur le site n'avaient pas le même comportement que ses nouveaux clients uniquement en ligne. En identifiant qui arrive sur sa plate-forme, la société adapte l'expérience de navigation. Modifier l'enchaînement des pages et des offres promotionnelles permet d'accentuer la fidélisation. Ce type de démarche renforce les synergies entre les équipes IT et ventes. « Grâce à ces évolutions, Western Union a progressé d'un demi-point. C'est très satisfaisant », s'exprime David Thompson.

Bien évidemment, le CEO espère que tout le travail fourni par les services IT porte ses fruits.

Le ROI du DSI

C'est un gros investissement qu'a fait le CEO de Western Union en refondant sa DSI. L'ancien détenteur du poste, John Dick, avait déclaré à une conférence Forrester en 2012 qu'il avait été sommé de partir. D'après ses dires, Hikmet Ersek était à la recherche d'un nouveau profil de DSI ce qu'avait confirmé un porte parole de Western Union ultérieurement. « Le rôle et les priorités de la DSI ont été recentrés autour de notre technologie et de nos opérations. Le but était qu'elle accompagne plus efficacement notre stratégie centrée client », avait-il déclaré, refusant de commenter plus amplement le départ de John Dick. Ce dernier est maintenant DSI de Tower Watson, un cabinet de recrutement. Lui non plus n'a pas souhaité commenter son départ.

Alors que John Dick avait passé la quasi totalité de sa carrière dans les services financiers, David Thompson n'y avait jamais travaillé. Il avait notamment exercé ses dons de DSI pour Symantec, Oracle et PeopleSoft. Quand le conseil d'administration de Western Union s'est penché sur sa rémunération, il a non seulement tenu compte du cours moyen du salaire de DSI mais également de l'ampleur de la tâche qu'il avait à accomplir. En gagnant 3,4 M\$ par an, David Thompson est le deuxième employé le mieux payé de la Western Union derrière Hikmet Ersek. Ce dernier assure toutefois qu'il s'agit de « sa meilleure recrue ». ■

Kim S. Nash – CIO.com / Traduction: Oscar Barthe



LES START-UP À L'ASSAUT DE WESTERN UNION

Beaucoup d'entreprises, grandes ou petites, cherchent à récupérer le business de Western Union en se basant sur l'innovation dans le domaine des monnaies électroniques et des paiements numériques. Certaines start-up sont d'ailleurs partenaires de grands acteurs des télécommunications et d'autres sociétés leur permettant d'atteindre des populations non-bancarisées qui paient néanmoins des factures ou envoient de l'argent à leurs familles et amis. D'autres travaillent seules. Depuis 2011, les fonds de capital-risque ont investi au moins 104 M\$ dans les start-up spécialisées dans les transferts d'argent, assure CB Insight. Le cabinet d'étude étudie ces 39 projets qui visent à détrôner Western Union.

« Le marché des transferts d'argent est au bord de l'implosion car l'expérience utilisateurs n'est pour l'instant pas satisfaisante », assure Dene Carrington, analyste pour Forrester. Par exemple, les expéditeurs doivent attendre au guichet, remplir des formulaires et attendre à nouveau pendant la transaction. Les clients ne peuvent pas non plus suivre l'évolution de leurs transactions comme ils le feraient avec un colis FedEx, et parfois les récepteurs n'obtiennent pas les fonds. De plus, les consommateurs sont obligés de payer des charges fixes dictées par les deux principaux acteurs du marché, Western Union et MoneyGram.

Selon Dene Carrington, des concurrents intelligents se sont penchés sur la question de l'expérience utilisateur et tentent de capitaliser sur ces défauts. Xoom, par exemple, propose des SMS et des e-mail de suivi des transactions. Entrée en bourse l'année dernière, la société est présente dans 30 pays et revendique déjà 997 000 clients actifs.

Voici un échantillon des autres sociétés désireuses d'empêcher sur les plates bandes de Western Union :

- **TransferWise** utilise les réseaux peer-to-peer pour envoyer de l'argent à l'échelle internationale. La société a été créée à Londres en 2011 par deux entrepreneurs estoniens ayant des expériences chez PricewaterhouseCoopers, Skype et d'autres entreprises de hautes technologies. Elle s'adresse principalement aux étudiants, aux expatriés et aux voyageurs. TransferWise se targue d'être une alternative aux banques, moins chère et plus rapide.
- **Dwolla** est une start-up qui a construit un réseau de paiement exclusif qui permet aux clients de créditer leurs comptes bancaires pour 25 cents par transaction ou gratuitement pour les transactions de moins de 10 \$. Les clients peuvent utiliser leurs téléphones, leurs adresses électroniques ou des comptes sur Facebook, LinkedIn et Twitter.
- **Barclays Pingit** est une application mobile de transfert d'argent lancée par le géant bancaire en 2012. Elle offre aux personnes de 16 ans et plus vivant au Royaume-Uni la possibilité d'envoyer de l'argent à d'autres utilisateurs gratuitement.
- **Plusieurs entreprises**, dont la plupart des grandes banques, proposent également des cartes de crédit ou d'autres moyens de paiements prépayés pour transférer de l'argent à l'échelle internationale. Payoneer le fait aussi et donne accès à des portefeuilles électroniques localisés dans différents pays. Les cartes AiAdvance et MetaBank s'appuient quant à elle sur les marques Visa et MasterCard. ■

« La DSI est désormais beaucoup plus à l'écoute des utilisateurs »

Christophe de Lépinau est Directeur des Opérations de la branche du Réseau au sein de La Poste. Il a donc dans son périmètre tous les bureaux de poste et autres points de contact. Suite à plusieurs incidents, il a mis en œuvre une démarche pour améliorer la qualité tant objective que perçue du système d'information.



CIO : Pourquoi l'informatique est-elle un sujet important pour le Réseau de La Poste ?

Christophe de Lépinau : Notre système d'information est complexe car il se compose de notre SI propre et de portions des SI des autres branches et partenaires ou de connexions avec ceux-ci. Le PC du guichetier comporte ainsi un portail applicatif géré par la DSI du Réseau qui ouvrent les applicatifs métier propres (comme la gestion de caisse) mais aussi des accès à d'autres applicatifs gérés par les autres branches et partenaires pour les process en lien avec celles-ci (La Banque Postale, la branche colis, le MVNO La Poste Mobile...).

A cela s'ajoute la taille de la branche et la répartition des établissements. Nous avons ainsi 10 500 bureaux de poste auxquels s'ajoutent 7 500 points de contact en partenariat (notamment avec les mairies) dans l'ensemble de la Métropole, en Corse et dans les DOM, aussi bien dans des grandes villes que dans de petits villages isolés. Les TOM (Nouvelle Calédonie, Polynésie...) possèdent par contre leurs propres services postaux indépendants. Et les Relais Poste (chez des partenaires) ne sont pour l'instant pas reliés au SI de la branche (mais ça va changer). En tout, ce sont 25 000 guichetiers, 10 000 conseillers financiers et 5 000 managers qui utilisent notre système d'information. Le réseau informatique (WAN), avec la gestion des relations avec les

opérateurs, est par contre mutualisé au niveau groupe et il doit s'adapter à l'existence de petits bureaux en zones rurales à côté des grands bureaux urbains.

Ma direction est donc un gros client des DSI du groupe et elle est souvent MOA sur de nombreux sujets. Dans certains cas, nous créons des outils mutualisés pour plusieurs branches, par exemple l'outil de tracking des objets postés, commun aux courriers et aux colis.

CIO : Pourquoi la satisfaction des quelques 40 000 utilisateurs et la qualité du SI sont-ils devenus des sujets remontés au niveau de la direction générale ?

Christophe de Lépinau : La direction générale est très à l'écoute du terrain et il y a eu plusieurs incidents dont, notamment, près d'une journée sans informatique disponible dans tout le réseau, les 20 et 21 juillet 2011, à cause d'une migration qui s'est mal passée. Plusieurs actions étaient en cours mais, en novembre 2011, nous en avons fait un programme complet et cohérent d'intervention sur la qualité de service, tant objective que perçue. Nous avons, avec nos collègues de la banque postale et de la DSI, décidé d'y inclure des sujets tels que l'ergonomie, les procédures de secours, la communication, la formation, le support utilisateurs de bout en bout, la refonte de contrats de service, etc. ►

Au lieu de mesurer la qualité de service applicatif par applicatif, nous avons décidé de mesurer la qualité situation de travail par situation de travail. Six situations ont été définies : le poste de travail front office, le poste de travail back office, le poste de travail du manager, les automates, le poste de travail du conseiller bancaire et le poste de travail de l'agence postale communale.

L'idée était bien d'adopter une vision utilisateurs. Le PC d'un conseiller bancaire comporte ainsi une trentaine d'applications différentes. Si chacune tombe en panne une heure par mois, c'est en fait, en moyenne, plus d'une heure de panne informatique par jour !

Q10 : Quels types d'études réalisez-vous ?

Christophe de Lépinau : Nous menons tout d'abord des études quantitatives sous forme de sondages mensuels à échantillon variable. Nous avons écarté la technique du panel afin de ne pas surcharger les agents concernés qui auraient ainsi été sollicités trop souvent. Le questionnaire, par contre, est globalement constant si on excepte quelques améliorations au fil du temps. Nous pouvons ainsi mesurer des évolutions. Ces études comportent également une remontée qualitative de verbatims. Dans certains cas, nous rappelons les utilisateurs interrogés pour expliciter le verbatim, par exemple pour détailler une mention comme « lenteur d'ouverture du poste le matin ».

La Direction de la Qualité, dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue, a également ouvert un site intranet baptisé de manière explicite « les irritants ». L'idée est de recueillir en bloc ce qui énerve les agents, pas seulement en matière d'informatique. Au départ, nous avons fait un recueil anonyme et le site était devenu un peu trop un défouloir. Le site est aujourd'hui moins anonyme et ainsi plus calme.

Nous rapprochons bien entendu les études sur la qualité ressentie, mesurée au fil de ces enquêtes, et la qualité objective mesurée par les outils mis en place par la DSI.

Q10 : Constatez-vous beaucoup d'écart entre les deux ?

Christophe de Lépinau : En fait, c'est très variable. Un gros incident la semaine précédent l'enquête, par exemple, va plomber les résultats de la qualité ressentie. Mais si les incidents vécus sont mineurs, il peut arriver que la qualité ressentie soit supérieure à la qualité objective, notamment sur la ligne des guichets !

Nous effectuons un rapprochement systématique depuis le milieu de 2013.

Q10 : Mais à qui sont destinés tous les rapports issus de ces travaux ?

Christophe de Lépinau : Ils sont partagés et étudiés dans les réunions mensuelles des différentes directions. Nous avons choisi de ne pas les diffuser aux utilisateurs car nous avons considéré que cela serait anxiogène. Les plans d'action sur la qualité du système d'information, sur la communication aux utilisateurs, etc. sont pris en charge par chaque direction concernée, y compris nous-mêmes. Qu'une seule personne perde du temps a assez peu d'importance mais quand 30 000 personnes perdent du temps à cause d'un bogue informatique, le ROI d'une amélioration peut vite être calculé.

Q10 : Cette démarche a-t-elle entraîné des améliorations ?

Christophe de Lépinau : Bien entendu, oui ! C'est notamment le cas sur le point le plus sensible, à savoir la ligne guichet. Les changements, en particulier, sont bien mieux pris en charge. D'une manière générale, la DSI est désormais beaucoup plus à l'écoute des utilisateurs.

Certaines périodes de l'année sont très sensibles comme la fin de l'année (triplement du trafic de colis) ou les jours de versements de prestations sociales (avec un fort trafic de retrait de liquide aux guichets). Il est donc clairement exclu de procéder à des mises à jour du système d'information à ces moments-là !

Surtout, la démarche a permis de mobiliser tout le monde autour de la qualité de service, la supervision, les alertes, etc. L'utilisateur ne sait pas et n'a pas à savoir si un incident est lié à un problème au niveau du réseau informatique, de l'applicatif ou autre. Seule la qualité bout en bout compte.

Q10 : Y a-t-il eu des effets secondaires à la démarche ?

Christophe de Lépinau : Dans certains cas, oui. Par exemple, cela a permis de rapprocher la direction de la Banque Postale des utilisateurs qui appartiennent à la direction du Réseau. Au contraire des autres banques, la distribution des produits de La Banque Postale se fait en effet au travers d'agents qui n'appartiennent pas à la même entité.

De la même façon, les incidents qui limitent la portée des « Journées Privilèges », des moments de promotion commerciale, sont particulièrement signalés. Ces opérations concernent La Poste Mobile, La Banque Postale, des partenaires de celle-ci (CNP, Groupama...), etc. ▶

CIO: *Comment la DSI a-t-elle réagi à ce qu'elle pourrait considérer comme une remise en cause de son travail ?*

Christophe de Lépinau: L'initiative est partagée et la DSI est volontaire en la matière, même si la qualité perçue était plus poussée par la MOA bien entendu. Le risque était d'avoir une opposition entre qualité de service mesurée (objective) et qualité de service perçue mais cela n'a pas été le cas.

Le nouveau DSI, Patrick Renouvin, a fait de cette démarche un levier de changement pour développer la logique de service aux utilisateurs. Il ne faut pas oublier que c'est aussi un outil pour justifier les demandes d'investissements.

Par exemple, le WAN est un très gros sujet en ce moment. C'est celui où l'on a le moins progressé car les investissements nécessaires sont colossaux. Il est plus facile de faire une mise à jour applicative. Pourtant, il va bien falloir avoir mieux pour moins cher. ■

Bertrand Lemaire

Mardi 20 mai 2014 • de 8 h 30 à 12 h 30 • Centre d'affaires Paris Trocadéro • Paris 16^e

Maîtriser le risque à l'heure des menaces complexes

De la cybercriminalité au risque fournisseur

Les entreprises se retrouvent plongées dans un monde toujours plus complexe et incertain. Le système d'information, devenu vital, est en lui-même une source importante de risques, notamment face aux cybercriminels. Mais il peut aussi être une partie de la réponse pour mieux maîtriser les risques.



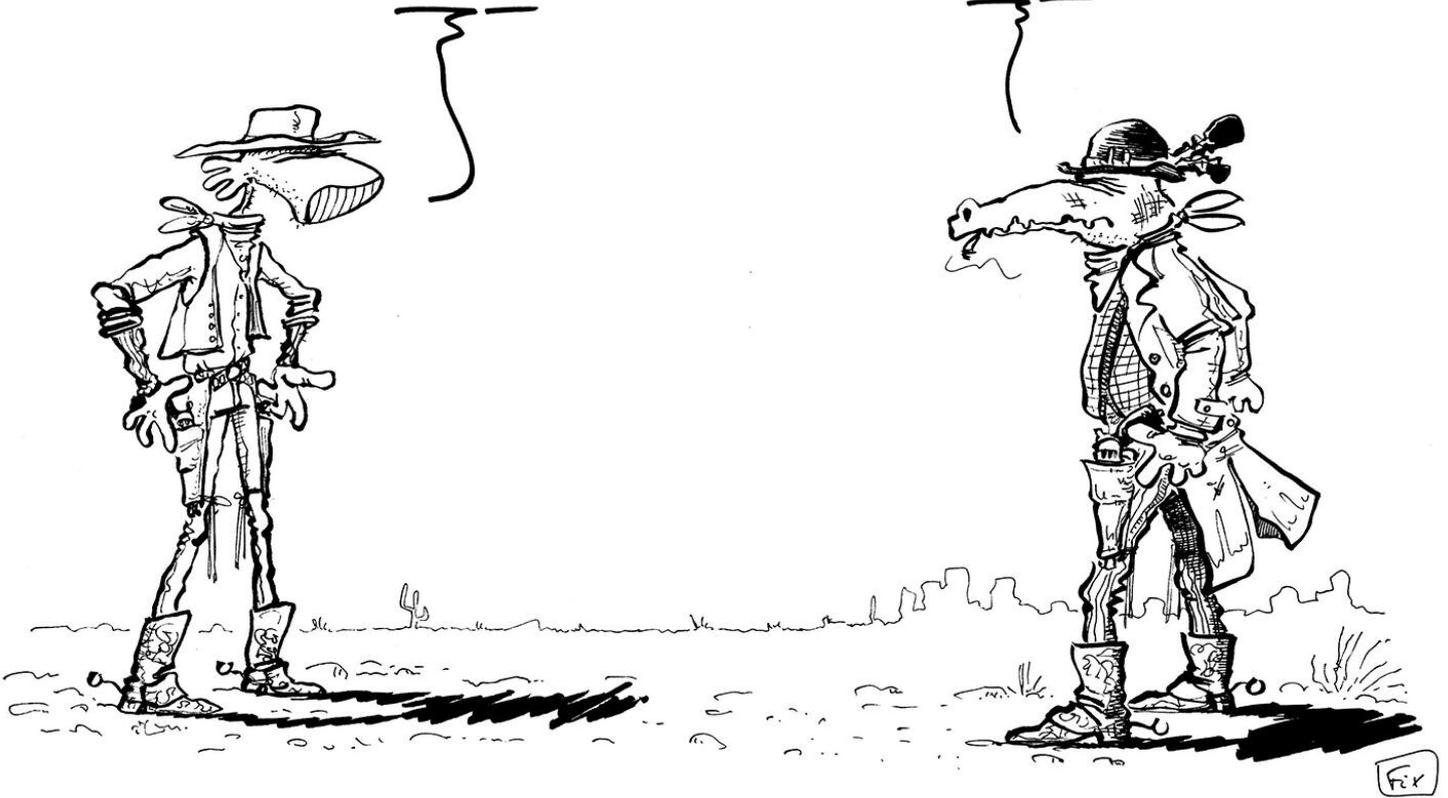
INSCRIVEZ-VOUS

Conférence gratuite réservée aux décideurs informatiques des entreprises utilisatrices.

DES LITIGES ENTRE DSI ET FOURNISSEURS???

CHER FOURNISSEUR, NOUS SOUHAITONS
ÉTABLIR UN VÉRITABLE PARTENARIAT
DE CONFIANCE AVEC VOUS.

PAREIL...



CIO EVENEMENTS 2014

Inscrivez-vous dès à présent aux conférences 2014 sur cio-online.com

20 mai 2014

MAÎTRISER LE RISQUE À L'HEURE DES MENACES COMPLEXES

De la cybercriminalité au risque fournisseur

23 septembre 2014

LE DÉCISIONNEL TRANSFORME LES DONNÉES EN CONNAISSANCES

Du Big Data au Big Knowledge

Pour toute demande concernant CIOpdf : cio-abonnement@it-news-info.com - N° de téléphone dédié : 03 27 32 26 29

Une publication de :

IT NEWS INFO - 40 boulevard Henri Sellier 92150 Suresnes • Tél. : 01 41 97 62 10

Rédacteur en chef : Bertrand Lemaire • blemaire@it-news-info.com

Ont participé à ce numéro : Oscar Barthe

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Bertrand Gros

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 septembre 2106

Siret : 500 034 574 00029 RCS Nanterre