

## Réunion annuelle du G9+ - 15/10/2003

### Prologues au débat :

#### **Introduction d'accueil de Gilbert Cristini, qui passe la parole au délégué général de l'Association des ingénieurs arts et métiers.**

#### **Intervention de Michel Harmant :**

J'ai le grand plaisir de vous accueillir dans la maison des Arts et Métiers, que certains connaissent en la fréquentant régulièrement depuis quelques années. Je vous souhaite un excellent travail ce matin, sur un thème au combien difficile : « aller plus loin ou aller trop loin ». J'ai demandé aux organisateurs ce que cela signifiait et ils m'ont dit tout simplement : « il faut faire plus avec moins ». Cela m'a rappelé étrangement la grande devise du management, que certains interprètent à l'extrême : il faut faire tout avec rien. Ca n'est pas une mode, ni une nouveauté. J'assistais l'autre jour à l'inauguration d'une stèle à la mémoire du capitaine Guynemer, ce héros de la guerre aérienne de 14/18. Il a combattu pendant presque trois ans sur le front allemand et il est mort, alors qu'il commandait une escadrille... Il n'avait même pas 23 ans. Quelques jours avant sa mort, il avait dit : «lorsque l'on a pas tout donné, on a rien donné». Je vous laisse méditer cette révélation et vous invite à la faire vôtre pour la journée et le travail qui vous attend.

#### **Gilbert Cristini :**

C'est en ma qualité de président du comité d'organisation qu'à mon tour je vous souhaite la bienvenue pour cette 8<sup>ème</sup> édition de la rencontre annuelle. La 8<sup>ème</sup> édition «déjà», car c'est en 1995 que s'est formé le groupe des 9+, c'est-à-dire le rassemblement des groupes professionnels ou clubs dédiés à l'informatique et aux télécoms -et disait-on déjà au multimédia- de façon à travailler ensemble dans un contexte convivial et loin de tout normalisme. La première édition d'ailleurs, pour la nostalgie, était consacrée au match PC/terminal web. Autant dire que le match est déjà très loin, mais il avait donné le ton de nos travaux. Sur le fond, nous voulons organiser une rencontre annuelle sur un débat technologique, tout en imaginant les conséquences en terme de management d'entreprise et aussi les impacts sur la société. Nous voulions idéalement -c'est même une de nos grandes caractéristiques- être ouvert à tous : membres des groupes constitutifs ou pas. Sur la forme, nous avons décidé de conférer une tonalité particulière à nos débats parce que notre structure de club amical à but non lucratif le permettait. Ce serait donc, et nous l'avons observé, zéro langue de bois. Nos travaux sont fondés sur la spontanéité, l'échange, la convivialité. Et puis, nous souhaitons faire participer au maximum les auditeurs dans nos travaux. Nous avons mis à profit dès la première année un outil tout à fait extraordinaire : le vote individuel en temps réel développé par Jean-Pierre Fargette de la société «Sur le Champ», qui nous accompagne depuis l'origine dans le cadre de cette rencontre annuelle.

Qu'est ce que le G9+ aujourd'hui ? Année après année, nous organisons 10 à 20 réunions-débats, conférences, dîners, tables rondes proposés à tous. Le meilleur moyen pour en avoir connaissance étant de s'inscrire sur la liste de diffusion du site [www.g9plus.org](http://www.g9plus.org), pour prendre connaissance des initiatives des membres, du programme de la rencontre annuelle, et pourquoi pas payer également en ligne !

Quelques aménagements apportés à l'édition 2003, par rapport aux précédentes, sont à noter : l'an dernier nous ont été adressé quelques remarques amicales sur le fait que trois grands débats obligeaient à une course frénétique pendant toute la matinée. Nous avons décidé de nous donner un peu plus d'heures pour descendre plus au fond. Nous n'aurons donc ce matin que deux grands débats, deux grands plateaux au lieu des trois habituels. Il nous a été également reproché amicalement de ne pas traiter suffisamment de questions émanant de l'assistance. Outre la forme traditionnelle de communication avec micros haute fréquence, nous avons décidé de mettre en place une procédure de questions écrites. Notre animateur adjoint Marc Blaise centralisera ces questions de façon à les ordonner et à enregistrer les réponses de nos intervenants.

### **Essai du vote électronique, avis du public :**

> **Question** : Votre formation est :

- Scientifique et technique : 55,1%
- Business et management : 43,1%
- Autre : 1,8%

### **Gilbert Cristini invite la tribune à se mettre en place et présente M. Figer :**

Jean-Paul Figer représente les polytechniciens au sein du comité d'organisation, qui sont impliqués dans l'informatique/télécoms et les projets connexes. Il est le président du X Informatique. C'est donc un polytechnicien... du siècle dernier, promotion X 62. Mais ce n'est pas à ce titre qu'il est présent à la tribune ce matin pour animer la première table ronde, puisqu'il est professionnellement chief technology officer (CTO) de Cap Gemini Ernst & Young. Son métier est celui d'un inspecteur de police, c'est-à-dire de traquer avec ses fins limiers les véritables innovations technologiques à travers le monde et de les détecter dans le gigantesque brouillard marketing de l'offre produit qui caractérise nos métiers.

### **DEBAT :**

#### **Préambule de Jean-Paul Figer :**

Je ne savais pas que j'exerçais un métier aussi compliqué (sourire)... Le sujet de cette première table est donc «faire plus ou mieux avec moins est-ce bien raisonnable». Si j'étais Coluche, je m'interrogerai. «Faire plus avec plus» : ça je comprends, c'est ce que l'on observe d'habitude. Dès qu'il se passe quelque chose, la canicule, les incendies... on dit qu'il faut plus de moyens. Plus, plus, toujours plus. Maintenant, «faire moins avec moins» : on se doute bien mais c'est quand même un peu plus dur. Nous voyons par exemple ce qui s'est passé sur les retraites... En tout cas c'est ce que nos gouvernements ne savent pas faire. Enfin, «faire plus avec moins» : aucun homme politique oserait formuler une telle promesse !

#### **Présentations des intervenants :**

▪ **Vincent Cheney** : P-DG de Procter & Gamble Pharmaceuticals France. Il est Edhec 80, coureur de fond, de marathon. Il a quand même fourni une pointe de vitesse puisque il a fait toute sa carrière chez Procter & Gamble, depuis la fonction de vendeur de base jusqu'à celle de chef. Il a augmenté son chiffre d'affaires de 30%

et ses résultats de 43% cette année. Aujourd'hui, c'est donc un vendeur qui va représenter le client, dans un rôle de client de l'informatique.

▪ **Antoine Najjar** : directeur des programmes informatiques centraux d'Axa. Sup Elec 90, lui aussi a fait toute sa carrière chez Axa en commençant par la technique, dans les réseaux. En 1996, il s'est rendu à New York pour regarder comment les nouvelles technologies pouvaient impacter le métier d'Axa. Il s'est récemment rendu célèbre avec le fameux «méga contrat de sourcing» de 1 milliards de dollars passé à IBM.

▪ **Henri Kloetzer** : P-DG de KLC. Il intervient en position de «sage» durant ce débat. X 64, ENA 70. 20 ans chez Sema SemiCons, GFI et aux AGF. Finalement il crée en 1990 une société de conseils et de services, d'assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information. Il se préoccupe en fait de la relation entre les fournisseurs et les clients, ce qui explique sa position médiane sur la tribune.

▪ **Olivier Guilbert** : P-DG d'IdealX. Edhec 82, il a démarré comme ingénieur commercial chez IBM. Il a ensuite accompli pas mal de choses : directeur-commercial VRP, chez Trilogy... pour finalement être maintenant PDG d'IdealX, paraît-il leader dans l'open source auprès des grands comptes et de l'administration.

▪ **Jean Bernard Holz** : ESC Lyon (maintenant EM Lyon, qui a d'ailleurs rejoint le G9+ l'année dernière) 79, qui a commencé sa carrière comme directeur des ventes chez Bull et se trouve maintenant chez Oracle depuis 1989, vice-président dans le secteur public, l'industrie et les régions.

### **Introduction du sujet :**

Si nous parlons de «faire plus avec moins», c'est à cause de la fameuse loi de Moore que l'on peut envisager de manière un peu différente : combien faut-il d'atomes pour représenter un bit ? Il en fallait avant 10 puissances 19 sur la carte perforée, et aujourd'hui nous sommes tombés à 10 puissances 5 atomes pour 1 bit sur un DVD. Le but ultime c'est la DNA ou le chromosome, où il faut environ une trentaine d'atomes pour un bit d'informations. On pense aller jusqu'à 1000 atomes, dans des limites raisonnables, avec les technologies que nous connaissons, ce qui va durer à peu près une dizaine d'années. Cette loi de Moore a ainsi amélioré depuis 40 ans le fameux rapport prix/performance des microprocesseurs. Dont on parle souvent, en oubliant les réseaux, arborant eux un rapport prix/performance de la bande passante bien meilleur. Mais les opérateurs télécoms nous l'ont caché pendant un certain temps... (sourire)

Le stockage numérique connaît une évolution pire encore : aujourd'hui chez votre taiwanais favori, vous pouvez en effet acheter 1 Go pour moins d'1 euro ttc.

En fonction de cela, les fournisseurs vous font des promesses.

### **> Présentation d'une affiche publicitaire de Microsoft à l'écran**

La publicité de Microsoft que vous voyez en ce moment le dit clairement : toujours plus de projets, toujours moins de moyens. «Avec Windows Server, vous faites plus avec moins» : tel est le message qu'ils matraquent. Je pense aussi à un email d'IBM que j'ai reçu le 23 septembre, me convoquant à une manifestation. J'ai retenu certaines de ses expressions : «réduisez les coûts informatiques», «faites toujours plus vite mais à moindre coûts», «réduisez les coûts informatiques»... Voyez comment ils insistent lourdement, en me prenant sans doute pour un «débile mental» (rires de la salle).

## > **Présentation d'une publicité télévisée d'IBM à l'écran.**

Vous voyez, chez IBM aussi ils prennent leurs clients pour des malades mentaux (rires de la salle).

### **Jean-Bernard Holz :**

Chez Oracle, je gère la partie secteur public, industries et régions. Je pense avoir une bonne visibilité de ce que peuvent attendre nos clients. Merci, Jean-Paul, d'avoir passé une publicité qui est celle de nos concurrents (rires de la salle), ça va même me mettre un peu plus à l'aise pour répondre. Je vais faire d'abord référence au Gartner qui, dans une étude 2003, a demandé quelle est la première des priorités des CEO, directeurs généraux et dirigeants des entreprises : la réduction des budgets, la pression sur les coûts. Deuxième élément, qui nous vient cette fois d'IDC : aujourd'hui près de 50% des entreprises en France tendent à stabiliser leur budget informatique. A la question «comment est-ce qu'ils veulent le faire ?», la réponse est : nous allons essayer de changer au fur et à mesure l'architecture de notre système informatique. Sans vouloir défendre encore une fois mes compétiteurs, je pense que c'est le besoin qui permet aussi à ces entreprises de communiquer sur l'idée «faire plus avec moins». Je pense qu'Oracle à ce sujet là, n'est pas en dehors du débat. Vous n'avez probablement pas vu ces publicités qui nous viennent des Etats-Unis, mais qui associent le «know more» (mieux connaître), le «do more» (faire plus) avec le «spendless», qui est effectivement l'idée de dépenser moins. Oracle se positionne d'une part dans le domaine des technologies avec ses bases de données et ses serveurs d'application ; mais également sur le monde des applications avec l'ERP, la gestion de la relation client, voire très récemment la messagerie centralisée pour les très grandes sociétés. Le message et la proposition d'Oracle est relativement simple : nous disons qu'il est plus intéressant au niveau d'une entreprise d'avoir deux centres informatiques plutôt que cinq ; et, dans un monde idéal, d'en avoir un plutôt que deux. Dans un monde idéal aussi et sans forcément tenir compte du passé -dieu sait qu'il est lourd !- nous pensons que les systèmes d'information vont aller vers des socles d'information unique, sur lequel nous apporterons les applications et les nouveaux process nécessaires aux besoins de l'entreprise. Cette architecture et cette vision doivent permettre à terme aux entreprises d'être plus performantes et productives.

Je peux donner deux exemples, un qui nous vient de l'extérieur : la DGI (Direction générale des Impôts). Elle saisit vos feuilles d'impôts à partir de 800 centres serveurs à travers la France. Leur objectif à deux ans est de réduire à 50 centres serveurs pour peut-être -à plus long terme- arriver à une dizaine de centres. Ceci va permettre d'une part de garantir une plus importante disponibilité de l'information, et bien sûr d'autre part des coûts informatiques réduits. Le deuxième exemple nous vient de l'interne, et plus précisément de mon patron Larry Ellison : il dit que pour en savoir plus sur son entreprise, il suffit qu'il paye moins. Lorsque l'on est présent dans 143 pays à travers le monde, on se pose forcément à un moment la question de savoir combien il y a d'employés à bord? Jusqu'à il y a deux ans, Larry était incapable d'avoir la réponse en moins de trois semaines, parce qu'il fallait rassembler les informations de différents pays. Aujourd'hui, l'ensemble des fichiers employés et de la gestion des ressources humaines se situe sur trois machines : l'une en Europe, l'autre aux Etats-Unis, et la dernière en Asie/Pacifique. Cette vision sur les effectifs est instantanée.

### **Jean-Paul Figer :**

Un grand retour à la centralisation donc... Est-ce que ce n'est pas plutôt parce que cela simplifie le travail des vendeurs ?

**Jean-Bernard Holz :**

Aujourd'hui non, car il y a un existant dans l'entreprise. Toutes les générations de machines et d'architectures sont présentes au niveau d'une grande entreprise : il y a encore des mainframes, des serveurs départementaux, des architectures client/serveur et enfin des applications trois tiers (disponibles en permanence sur le web). La difficulté pour les directeurs informatiques va être de tendre vers cet idéal de consolidation de l'information et de prendre des risques pour aller vers ce type d'architecture.

**Jean-Paul Figer :**

Nous avons saisi le message : c'est moins cher, parce que c'est plus gros et qu'il y en a moins (sourire). Qu'en pense notre autre représentant des fournisseurs, Olivier Guilbert, d'IdealX ?

**Olivier Guilbert :**

Quelques mots au sujet d'IdealX tout d'abord : j'ai quitté l'informatique des éditeurs américains où j'ai passé 17 ans, pour prendre la direction d'IdealX, une start-up financée principalement par des fonds d'investissement de la Caisse des Dépôts. Elle s'est positionnée dès l'origine comme partenaire open source des grands comptes et des administrations. Nous avons deux métiers principaux : tout ce qui tourne autour des migrations d'infrastructure d'environnements propriétaires vers des environnements Linux (essentiellement du Windows vers du Linux) ; et puis ce qui tourne autour de la sécurité informatique, avec des solutions innovantes en particulier dans le domaine de la signature électronique ou des passeports numériques. Nous travaillons avec de très grands comptes comme la Direction générale des Impôts, Auchan, Total, le groupe Michelin.

Je crois que l'on est en train de connaître une vraie révolution en terme de modèle de l'informatique, ou en tout cas par contraste avec la façon dont on a pu travailler dans ce métier par le passé. L'informatique a été sur ces vingt dernières années le seul métier du monde où le fournisseur dicte sa loi, quand dans les autres métiers c'est le client qui dicte sa loi ! Quelque part, c'est en train de changer dans tous les domaines. Ils commencent perceptiblement à se fissurer, les clients ayant envie de voir les choses se passer autrement. Un certain nombre de fournisseurs ont aussi poussé le bouchon tellement loin que cela a créé un peu de réaction dans l'autre sens. Il y a ainsi deux tendances fortes : premièrement la baisse des coûts pour le hardware liée à l'évolution de la technologie, qui paraît relativement évidente.

Pendant longtemps cette baisse a été occultée par le besoin d'augmenter la capacité des systèmes : il fallait de plus en plus de grosses machines, donc la baisse des coûts a été compensée par une consommation plus élevée. Aujourd'hui nous voyons que l'on n'arrive pas à consommer plus vite de puissance pour rattraper la baisse des prix. Une baisse très significative : l'arrivée du PC, de toutes les architectures Intel en particulier, se généralisant dans les infrastructures, pèsent sur les coûts.

Le deuxième aspect tient au coût humain des métiers de l'informatique : c'est là où il y aura des révisions déchirantes, car il va falloir à un moment ou à un autre que les sociétés d'informatique révisent une partie de leur business model. Un éditeur de logiciel, c'est 40 à 50% de coûts marketing et commerciaux : les clients n'ont pas forcément envie de le payer tous les jours... Nous sommes là sur un bouleversement

assez profond, qui vient avec le déploiement des environnements Linux. Il représente aujourd'hui environ 25% du parc des serveurs s'installant dans le monde, avec une croissance estimée selon les analystes du Gartner ou d'IDC entre 50 et 100% par an. C'est une vraie vague de fond et il est amusant de noter que Microsoft a repris le slogan de l'open source «faire mieux avec moins cher». Nous verrons comment cela se passe... Pour la première fois, ils rencontrent une forme de concurrence nouvelle et qu'ils ne peuvent pas racheter. Il faudra bien qu'ils s'y habituent. Je pense que l'on va avoir dans les 2 à 3 ans des bouleversements assez profonds dans le mode de commercialisation des logiciels et des prestations de service, avec à la clef des baisses de prix inévitables. L'arrivée de l'open source, c'est un peu l'arrivée des «low cost» dans le transport aérien. Cela ne va pas révolutionner tout, ni tout remplacer d'un trait. Mais un certain nombre de secteurs seront obligés de se remettre en cause.

**Jean-Paul Figer :**

Qu'en pensent les clients ? Demandons à Vincent Cheney de nous livrer son opinion avertie...

**Vincent Cheney :**

Merci déjà de votre invitation. Je suis assez admiratif que vous soyez restés amis depuis dix ans... sans langue de bois. C'est une performance ! En ce qui me concerne, par rapport au thème du jour, c'est plutôt le bon moment pour nous. Premièrement, vous l'avez peut être lu dans la presse : nous avons signé un accord global avec HP, établissant un partenariat, avec reprise de l'ensemble de nos opérations informatiques, concernant l'infrastructure et le matériel. Deuxièmement, je trouve que l'affirmation «faire plus avec moins» est une problématique qu'il faut généraliser et pas forcément un souci spécifique à l'informatique. En tant que responsable d'une entreprise certes jeune, fortement dynamique et pourtant petite par rapport à ses intervenants et concurrents directs, «faire plus avec moins» c'est mon quotidien ! Et ce dans tous les domaines. Il est certain qu'aujourd'hui, globalement, je mets un accent particulier sur la productivité de mes opérations et compte bien notamment sur les technologies pour m'aider à développer des plans particuliers et à atteindre mes objectifs. En ce qui concerne spécifiquement les coûts informatiques, le sujet m'est un peu embarrassant, pour parler franchement, dans la mesure où l'on souffre d'une certaine opacité historique liée sans doute à la façon dont nous opérons chez Procter & Gamble. A savoir qu'un certain nombre de coûts dont celui informatique, sont mis dans un pot global, plutôt groupés dans les coûts liés aux sites (en l'occurrence, pour nous, le site de Neuilly où nous avons notre siège). On y trouve tout un ensemble de coûts, très variables, et pas forcément liés à des opérations maîtrisées directement par les directions générales. Il m'est donc un peu difficile de m'assurer si l'on fait de plus en plus avec de moins en moins, pour les investissements informatiques. Par contre, pour la direction d'entreprise globale, à savoir externaliser ou vendre l'activité vis-à-vis d'HP est au moins un signal fort. Contrôler nos coûts est un de nos objectifs : pas pour les étrangler particulièrement, mais pour mieux les maîtriser et peut-être pour investir plus. Car je ne suis pas du tout sûr que la tendance soit à la restriction. Je vois plutôt une opportunité d'investir plus, dans la mesure où l'on peut atteindre un objectif d'affaires. L'investissement se justifie par rapport à son retour, en ce qui concerne les objectifs fondamentaux de l'entreprise. Et l'informatique peut être un gisement très intéressant.

**Jean-Paul Figer :**

Notre deuxième client... qu'en pense t-il?

**Antoine Najjar :**

Ce que vous avez montré est intéressant : c'est un message que l'on entend depuis au moins quinze ans à ma connaissance. Pour nous, il est vrai que la promesse des fournisseurs est tenue dans le sens où les prix à capacité équivalente baissent. Le problème est que le prix n'est pas tout... Le prix d'achat n'est qu'une petite partie du prix de gestion d'une plate-forme ou d'un logiciel. Ne serait-ce qu'une mise à jour d'un logiciel Windows, Oracle ou autre peut nous coûter plusieurs millions d'euros, quand on multiplie par plusieurs dizaines de milliers de stations de travail un peu partout. Même si nous obtenons plus de puissance, même si c'est moins cher que le prix d'achat, globalement cela coûte énormément d'argent pour accomplir les mises à jour. Ce qui justifie que dans beaucoup de grandes entreprises, il est difficile de trouver des plateformes qui sont à jour, car il est difficile de suivre le rythme d'évolution des éditeurs.

Durant les 15 à 20 dernières années, au niveau du marché des technologies, c'était plutôt la course en avant à celui qui innove le plus, le plus rapidement. On sort des versions -deux, trois, quatre par années- que les clients ont de plus en plus de mal à suivre. On innove, probablement au prix d'une moindre fiabilité de nos systèmes. Les derniers problèmes vus avec Windows, les virus et les «Worms» qui sont venus durant l'été, démontrent bien cela : la vulnérabilité est connue depuis longtemps, depuis plusieurs semaines. Mais les compagnies et leurs dizaines de milliers de stations de travail à mettre à jour, ne peuvent pas suivre aussi rapidement. Il est donc indispensable que les fournisseurs cessent de penser innovation, mais surtout fiabilisation.

Enfin quand l'on regarde dans les entreprises, le pourcentage de fonctionnalités manipulées par nos utilisateurs par rapport à ce que les produits peuvent faire est minime. Justifier une mise à jour de logiciel rien que par les fonctionnalités additionnelles, n'est pas faisable. Aujourd'hui la plupart des mises à jour se font parce que l'on veut fiabiliser, parce que la nouvelle version va permettre de gérer quelques problèmes de sécurité, plutôt que pour une nouvelle fonctionnalité paraissant intéressante...

**Jean-Paul Figer :**

Qu'en pense notre «sage» après avoir entendu les deux parties ?

**Henri Kloetzer :**

Nous intervenons plutôt sur des prestations globales de type intégration de systèmes. Nous avons donc une vision davantage globale que centrée sur les coûts de composants particuliers, de logiciels, etc. Une chose nous frappe tout d'abord : nous avons bien les indicateurs de productivité lié au coût complet (de type coût de gestion informatique par client), et l'on n'y repère malheureusement pas des baisses aussi rapides qu'avec la loi de Moore... Ce sont des choses beaucoup plus inertes. Des baisses peuvent survenir lors de changements significatifs de type mise en place d'un ERP au lieu d'applications spécifiques, regroupement de centres, etc. Il y a donc deux niveaux : des projets lourds de type restructurations fortes ou changements complets d'architecture logicielle ; puis il y a le niveau du progrès quotidien, sur l'air de «l'année prochaine j'essaie de faire un peu mieux». Qui dit opération lourde, dit investissement à un moment ou un autre. Il y a des économies

qui ne coûtent pas cher, mais il y en a d'autres qui demandent à mettre de l'argent sur la table.

Autre point : quand l'on dit faire plus ou mieux pour moins cher, encore faut-il qu'on le mesure. Et mesurer, tout le monde sait que cela n'a rien d'évident dans notre activité. Les prestataires à valeur ajoutée que nous croisons et qui travaillent le mieux, sont justement ceux qui mettent en place des indicateurs de volumétrie, de niveau de qualité, de coûts unitaires. Tout ce qui permet de voir les choses de manière plus concrète, sans offrir des mesures complètes de type indicateurs de fiabilité : mais l'on commence déjà à y voir plus clair. Si l'on veut gérer correctement son informatique et défendre des budgets devant une direction générale, ce genre d'outils semblent indispensables.

Le dernier point que je voudrais souligner concerne la mise en concurrence, l'externalisation. Quand un client décide d'externaliser ou de remplacer un prestataire par un autre, il parvient à obtenir des gains significatifs par la mise en concurrence. Par contre l'on attendrait aussi des prestataires, qu'à partir du moment où ils sont là pour un certain temps, qu'ils s'engagent sur des plans de progrès, des évolutions régulières de la qualité et de la réduction des coûts. Or là on reste parfois sur notre faim, ayant l'impression que les prestataires font un effort quand il s'agit de décrocher une nouvelle affaire. Mais par contre, ensuite, ils essaient surtout de ne plus perdre d'argent et de stabiliser. Autre point inquiétant aussi, quand il s'agit de faire plus avec moins : le cas du prestataire qui casse les prix, signe des affaires à perte. Cela peut avoir des conséquences très dommageables sur la qualité de service. Il faut faire attention à ne pas en demander trop et parfois à éviter de céder aux instances du président de la société qui vient la veille de la conclusion, en disant «je vous fais 20% de moins que le moins disant».

### **Avis du public :**

> **Question :** La promesse des fournisseurs « plus pour moins cher » est-elle une réalité, dans les domaines :

#### Des matériels

- Oui, tout fait d'accord : 29,1%
- Plutôt oui : 53,2%
- Plutôt non : 14,6%
- Non, pas du tout : 3,2%

#### Des logiciels

- Oui, tout fait d'accord : 5,8%
- Plutôt oui : 25%
- Plutôt non : 48,1%
- Non, pas du tout : 21,2%

#### Des logiciels d'application

- Oui, tout fait d'accord : 2,6%
- Plutôt oui : 23,8%
- Plutôt non : 51,7%
- Non, pas du tout : 21,9%

#### De l'externalisation

- Oui, tout fait d'accord : 8,6%
- Plutôt oui : 48,7%
- Plutôt non : 27,6%
- Non, pas du tout : 15,1%

### **Commentaires des résultats :**

#### **Jean-Paul Figer :**

Si je comprends bien : on y croit beaucoup dans le domaine des matériels (à 85%). On y croit déjà beaucoup moins dans le domaine des logiciels, et encore moins dans

celui des logiciels d'application : ici c'est vraiment le scepticisme qui domine, à 80%. En revanche, l'externalisation bénéficie de 55% d'avis favorables.

**Olivier Guilbert :**

Sur l'aspect du logiciel applicatif, il est clair que les coûts ont quand même réduits sur un certain nombre de plans : les coûts de licence, de gestion de contenu, etc. ont baissé d'à peu près 50%, parce qu'il y a une guerre entre les fournisseurs. Mais ça ne change pas le coût global du projet, le coût d'acquisition de la licence n'étant qu'un élément le composant. Pour les logiciels système, nous sommes avec l'open source sur des projets de l'ordre de 40% moins cher en coût global...

**Jean-Paul Figer :**

Manifestement ce n'est pas ce que pense la salle...

**Olivier Guilbert :**

Ca n'est certes pas encore passé dans la tête de tout le monde, mais je peux vous assurer que cela se produit. Je peux donner l'exemple très récent de deux ministères qui avaient simplement réalisé un prototype Linux, et leur fournisseur d'infrastructures a baissé les tarifs de 10 millions de dollars à 1,5. Il y a donc de quoi motiver des réductions assez rapides dans ce domaine !

**Vincent Cheney :**

Concernant le matériel, ça n'est pas si évident. Je prends l'exemple des ordinateurs portables. Nous possédons un certain parc et notre stratégie est de les garder trois ans pour les amortir. Nous sommes à deux ans et demi, et je peux vous dire que cela devient très très difficile. Ce qui se passe ? Les coûts de maintenance montent en flèche, et nous sommes obligés de renouveler pratiquement 15 à 20% du parc ou du matériel tous les 3 à 6 mois, car ces portables sont d'un usage intensif, par exemple ceux utilisés par les vendeurs. Il semblerait que la fiabilité ne soit pas au rendez-vous des délais d'amortissement que nous avons en entreprise...

**Henri Kloetzer :**

Concernant l'externalisation, nous voyons que si chez nos clients il y a bien des progrès à faire en terme de pro activité, ceux-ci sont néanmoins plutôt contents. Et nous n'avons jamais vu de clients qui aient externalisé... et puis décidé de revenir en arrière. En revanche sur les logiciels d'application, je repense à ce que m'a dit un jour un patron de société de services : qu'il était prêt à faire cadeau de SAP à ses clients, tellement il gagnait d'argent sur les mises en place ! Il y a des budgets lourds, même si les éditeurs font des progrès et rationalisent. Et puis surtout il y a des coûts de fonctionnement au-delà : je connais de nombreux clients affolés par ce qu'ils devaient déboursier sur des changements de version ou des mises à jour de logiciels.

**Jean-Paul Figer :**

L'imagination des informaticiens est sans limite...

**Jean-Bernard Holz :**

Concernant les logiciels d'application, il est évident qu'aujourd'hui la mise en œuvre d'un ERP représente un coût très important pour l'entreprise. En général, c'est «LE» projet stratégique de la direction informatique, sur une période de cinq ans. On ne raisonne pas forcément pour la mise en œuvre d'un ERP en termes de réduction de

coûts du projet. La réflexion est plutôt : qu'est-ce que cela me coûterait au niveau de l'entreprise de ne pas mettre en œuvre un outil qui permet, par exemple, pour une société de distribution de pouvoir détailler l'ensemble de la chaîne d'information du fournisseur jusqu'au client ? L'ERP va probablement apporter une nouvelle manière d'accomplir son business, et je ne pense pas que la direction informatique soit dans une logique de réduction des coûts par rapport à la mise en œuvre du projet. Ensuite que les coûts de maintenance et d'implémentation soient importants, cela est incontestable.

**Jean-Paul Figer :**

Et ça n'est pas la faute du logiciel...

**Jean-Bernard Holz :** C'est en partie la faute du logiciel, bien sûr. Le coût d'un ERP est important.

**Question de la salle (lue par l'animateur) :**

Est-ce qu'une approche conjointe informatique/télécoms permet de faire plus avec moins ?

**Antoine Najjar :**

Je pense que oui, globalement. Chez Axa, nous avons des stratégies de consolidation, synchronisées aussi bien en informatique que sur les télécoms : pour essayer de maximiser ce retour sur investissement. Si les réseaux derrière ne suivent pas, cela ne fournira pas vraiment les bénéfices voulus. Exemple : quand on centralise les centres mainframes de plusieurs pays sur un seul en Europe, si les réseaux télécoms ne suivent pas, et si leurs coûts ne suivent pas non plus, cela risque de reprendre tous les bénéfices gagnés en consolidation.

**Question de la salle (lue par l'animateur) :**

La consolidation de l'information lui confère une valeur beaucoup plus forte. Elle devient donc une cible privilégiée pour les pirates. Le surcoût de la sécurité ne va-t-il pas oblitérer les économies réalisées ?

**Jean-Bernard Holz :**

Je lisais récemment une étude du Gartner. Pour arriver à un taux de réponse de 99,5% de disponibilité d'un système ou d'une application, le coût en était en gros multiplié par trois. En 2005, 20% de ces applications dites critiques atteindront le taux de 99,5% de disponibilité. Donc oui, la sécurité a un coût. Mais la question peut-être : comment va-t-on diminuer ces coûts ?

**Question de la salle (lue par l'animateur) :**

A quoi cela sert, M. Ellison, de savoir instantanément combien il y a de personnes dans mon entreprise ? (rires de la salle) C'était une question de Jean-Paul Saby (responsable formation, LOGICACMG).

**Jean-Bernard Holz :**

Oracle est une entreprise qui travaille avant tout dans le logiciel. Son activité peut fluctuer. Il est donc important au niveau mondial d'avoir une vision des effectifs à un instant donné. Elle permet de benchmarker les pays entre eux, n'étant pas forcément

normal de réaliser 1 million d'euros en France, en Allemagne et en Angleterre pour un coût de personnel différent.

Larry n'a pas que centralisé la vision des effectifs ; en matière de prévision des ventes, il a aussi une approche similaire. Nous parlions tout à l'heure des télécoms. Hé bien pour l'anecdote, il arrive de temps en temps à Larry de se connecter depuis son bateau sur son PC, pour essayer d'avoir une vision de ce que sont les prévisions au trimestre du chiffre d'affaires d'Oracle. Et il est capable de définir qu'il y a une affaire importante à réaliser en France, en Allemagne, en Angleterre, pour un montant de tant. De même que j'ai la visibilité de l'ensemble de mes ingénieurs d'affaires depuis chez moi ou du bureau. Cela parce que l'ensemble des données sont là aussi sur des machines consolidées au niveau des Etats-Unis, avec des systèmes extrêmement sécurisés.

### **Jean-Paul Figer :**

Nous pouvons faire un peu plus avec moins, mais on voit aussi que les budgets informatiques ont tendance à augmenter. C'est bien ce que l'on a pu comprendre des interventions des clients.

### **Avis du public :**

> **Question :** Quel est pour vous le principal moteur de la croissance des budgets informatiques des entreprises ?

- La demande des utilisateurs : 37,2%
- La pression des fournisseurs : 18,6%
- L'utilisation de moyens démodés : 19,3%
- Le DSI : 14,5%
- Autre : 10,3%

### **Henri Kloetzer :**

Je suis complètement d'accord avec ce résultat. Nous voyons des clients se casser la tête à fabriquer des budgets informatiques : se disant «comment vais-je faire pour rentrer dans un budget qui ne doit pas augmenter de plus de x % un portefeuille colossal de projets nouveaux. J'ai des tas de demande de postes d'utilisateurs, avec des exigences précises, comme ceci, comme cela... ? ». Je me souviens d'une grande banque qui devait mettre tout son argent dans un projet de refonte qu'elle avait en cours. Le président lui-même est allé arbitrer des histoires de 50 jours/hommes par ci par là... Les directeurs informatiques tels qu'on les connaît disent malheureusement plus souvent non que oui, car ils ont notamment des ressources limitées. Sur la pression des fournisseurs, le temps il y a vingt ans où un certain nombre de très grands fournisseurs d'informatique du genre IBM, Bull, etc qui faisaient les budgets informatiques en disant «vous signez là» est relativement révolu. Dans les entreprises que nous voyons il y a quand même régulièrement de la mise en concurrence, de la comparaison de progiciels, d'investissements d'infrastructures, etc. C'est vrai que l'on se fait coincer des fois sur les coûts totaux de possession, sur la maintenance, etc. Que l'on est obligé de faire des évolutions que l'on n'a pas envie de faire. On a quand même l'impression que les entreprises résistent à cela. Quant à l'utilisation de «moyens démodés» fort heureusement, c'est vrai que cela n'entraîne pas de coûts supplémentaires, sauf si les moyens se dégradent, qu'il faut rajouter des équipes, mettre de la rustine de partout... Nous voyons donc plutôt ce débat comme un facteur d'économies potentielles. Dans le «autre» enfin, nous voyons aussi tout ce qui est subi par l'entreprise : des

changements de normes (comme l'euro, etc.) : ça peut être assez colossal pour peu que le système n'est pas été prévu pour.

**Olivier Guilbert :**

Il y a aussi un élément qui n'apparaît pas, qui est de réparer tout ce qui ne marche pas. Si l'on voit par exemple l'attaque des virus du mois d'août, elle a fabriqué des budgets de sécurisation, d'antivirus et choses du genre. L'on voit des projets naître dans toutes les entreprises car elles ont toutes été affectées de manière extrêmement forte.

**Antoine Najjar:**

Je séparerai en deux parties. Il y a le projet, qui est tiré principalement par les utilisateurs, car ils sont à l'origine de la demande. Et il y a une partie qui est plutôt sombre, pour ceux qui n'en sont pas : la nébuleuse du «on gère notre existant», on le fait marcher. Cette partie de dépenses non discrétionnaires est principalement tirée par la gestion des systèmes existants. Souvent, du côté métier, on nous dit qu'au fil des ans on a accumulé tous ces systèmes. Et qu'un jour il faudrait regarder ce qui tourne et ce que l'on en fait. Je pense qu'aujourd'hui nous ne traitons pas suffisamment cette partie là, pour vraiment contrôler les coûts. Or cela augmente au niveau des dépenses.

**Vincent Cheney :**

Il y a aussi, bien souvent, une inaptitude des fournisseurs à vendre la solution qu'ils proposent. A savoir ne pas utiliser les bons arguments ou bien venir avec une solution... alors qu'il n'y a pas de problème ! Cela m'est arrivé très souvent. Quelqu'un vient me voir, réjouit : « ça y est j'ai la solution à ton problème ! ». Mais c'est quoi, mon problème ? On ne s'est pas vu récemment, sauf erreur. Or ça y est « j'ai l'application qui va bien et qui va te permettre de changer radicalement la façon dont tu gères ta force de vente ou tes vendeurs gèrent leur relation aux clients ». Non, en l'occurrence, c'est tombé à côté. Ce n'était pas une problématique pour moi. « Ta solution tu la gardes parce que je n'ai pas ce problème là ».

Il y a donc peut-être un soucis au départ : la pression fournisseur est «amicale» dans la mesure où elle répond aux attentes de l'entreprise. Avec un préalable important que le fournisseur connaisse mieux les attentes, objectifs et opportunités au niveau du client d'investir. Qu'il passe plus de temps là-dessus plutôt que développer en silo des solutions techniquement attractives mais qui ne correspondent pas à un besoin. Sinon, je suis d'accord avec le sondage : c'est plutôt les utilisateurs qui tirent l'investissement vers le haut, ce qui n'est pas forcément dommageable. Moi je m'estime être utilisateur, au-delà du PC que je pratique au quotidien. Lorsque je sais que cela me coûte 100 euros d'avoir un visiteur médical allant parler à un médecin, je suis très intéressé de développer des solutions et une technologie informatique et télécoms adaptées qui permettraient par exemple de communiquer avec ce médecin par internet et d'avoir un échange constructif sur le plan scientifique avec lui. Je subodore que le coût est nettement moindre. Donc je suis quelque part initiateur de l'augmentation des coûts, parce qu'en fait je transfère de l'argent d'un poste à un autre, par exemple celui informatique.

**Jean-Paul Figer :** C'est donc une bonne nouvelle M. Holz... ?

**Jean-Bernard Holz :**

Nous percevons bien que le moteur de la croissance, de la part des utilisateurs et des dirigeants, est une volonté d'un meilleur accès à l'information. Je veux savoir, être capable de comparer telle ou telle division. Je veux avoir un retour d'information. L'augmentation des coûts vient du fait de la gestion de l'hétérogénéité des systèmes d'information. Si la réponse à ma question se trouve sur trois ou quatre systèmes différents, je vais dépenser énormément d'argent à interfacier ces différents systèmes et à obtenir une information globalisée, centralisée. Le moteur est la demande d'information mais avec au-delà des dépenses importantes pour la gestion de l'existant, des interfaces entre les différents systèmes.

**Avis du public :**

> **Question :** Pour vous, la réduction des coûts vient plutôt :

- De la rationalisation des coûts de maintenance : 68,3%
- De l'annulation ou du report de projets : 31,7%

**Henri Kloetzer :**

Je suis très content de ce résultat ! La seconde réponse est celle de la facilité : dire je ne vais pas faire un investissement, je vais le reporter un peu plus tard... Par contre, quand on dit rationaliser les coûts de maintenance et les coûts de fonctionnement de l'opération, là nous rentrons dans le dur en terme de maîtrise des besoins, d'optimisation, d'économie d'échelle, d'externalisation, etc. C'est vrai que c'est très positif, que la salle est très courageuse, que c'est ce qu'il faut faire. La grosse masse des coûts de fonctionnement des systèmes d'information c'est bien le coût de possession amorti dans la durée. Et le gisement d'économies, il se trouve là !

**Jean-Paul Figer :**

Beaucoup de questions viennent sur l'off shore, les conséquences sur l'emploi des informaticiens, etc.

**Henri Kloetzer :**

Cela dit l'off shore est un des moyens de rationaliser les coûts de fonctionnement. On peut faire des économies sur les projets mais aussi sur le fonctionnement. Vous avez des centres de maintenance, de support, d'exploitation, etc. Nous voyons pas mal aujourd'hui de «near shore» : des implantations de centres de développement, soit en province, soit en Europe. En particulier dans les pays de l'est, un certain nombre de prestataires commencent à y investir. Cela nous paraît devoir se développer très vite et avec beaucoup d'efficacité. Nous voyons moins de centres de support ou de développement de projets en Inde, ou dans des pays très lointains. Entre autres, pour des questions de culture, de langue, de coûts télécoms. Mais c'est une question que l'on doit se poser en permanence. De manière générale le fonctionnement des systèmes, des solutions internationales marchent très bien : par exemple ce grand fournisseur qui a un centre de support à Erfurt, où il y a des gens qui parlent l'Italien, le Portugais, etc. sans aucun problème technique ou de fonctionnement. C'est quelque chose vers lequel il va falloir tendre, admettre que l'on a plus forcément besoin d'avoir une équipe à côté de sa machine en bas, au premier sous-sol. Par contre, sur l'aspect mondialisation complète, cela pourra prendre un peu de temps mais avec d'autres techniques et méthodes.

**Question de la salle :**

Quelles sont les tendances lourdes de l'externalisation et de la délocalisation ?

**Vincent Cheney :**

L'externalisation est une tendance lourde chez nous. Elle réfère à une décision prise au plan global et mise en application dans ce partenariat avec HP, qui ne touche pas uniquement les aspects informatiques. D'autres partenaires vont prendre en charge des fonctions historiquement gérées en interne : cela va de la gestion de la paye à celle du parc automobile. Il y a une volonté de générer plus d'économies : déjà car plusieurs milliers de personnes vont être transférées au niveau du groupe ; d'autre part avec un recentrage sur notre métier. L'évolution du métier informatique est en cela intéressante chez Procter & Gamble depuis sa création : un moment, nous avons pu nous questionner sur ce qui était vraiment notre métier... A savoir nous avions des effectifs, des structures et des produits maison avec un tel niveau de sophistication qu'ils étaient compétitifs avec des entreprises du métier informatique. Mais cela présentait des problèmes importants en terme de maintenance, développement, adaptation et support. Nous nous sommes alors dits : notre métier n'est pas vraiment cela ; nous sommes là plutôt pour fabriquer, commercialiser des produits de grande consommation, des médicaments, pas pour développer des systèmes informatiques.

Mais positifs : il faut voir l'opportunité possible, cela se traduisant aussi par une évolution du métier. J'ai par exemple ici en mains un rapport trimestriel, rédigé par le directeur informatique Europe. Toutes les notions mentionnées, sont directement corrélées aux affaires : c'est quelqu'un qui connaît parfaitement la situation sur nos marchés, quels sont nos clients, parts, objectifs, etc. ce que l'ont veut améliorer en terme de productivité, ce que l'on veut atteindre en couverture de notre cible. Il ne parle que de cela dans ce rapport. La solution informatique, technique y prend une part relativement modeste, présentée comme elle doit l'être : c'est-à-dire un outil au service du développement des affaires. C'est une mutation pertinente et que nous devons suivre. Il y a même une certaine résistance à l'interne, des gens voulant renvoyer les informaticiens à leur ancien statut : « toi tu es là pour les systèmes, le petit problème sur mon PC ». Mais c'est inéluctable : ce sont des personnes étroitement liées au développement des affaires, faisant partie du comité de direction, connaissant parfaitement les stratégies d'entreprise et qui grâce à leur expérience technique apportent les solutions, les technologies requises pour servir les objectifs de l'entreprise.

**Antoine Najjar :**

Pour revenir aux résultats, Axa, comme toutes les grandes compagnies financières, a subi un choc très important. Non seulement avec les évènements du 11 septembre, puis la dégringolade des marchés financiers débutée en 2000... Pour 2002, un des objectifs du groupe était de réduire nos coûts avec une «target» au niveau global d'environ 860 millions d'euros, ce qui a été atteint. Environ 45% de cette réduction provenait de l'informatique : un chiffre énorme. Nous avons voulu analyser d'où cela est venu : en grande majorité, par des coupes dans les projets. En fait, les coûts non discrétionnaires avaient augmenté d'environ 2% : c'est donc vraiment la solution de facilité, que l'on prend en premier. Mais on ne peut pas le faire tout le temps, car c'est aussi ce qui fait bouger l'entreprise. Sans projet, l'entreprise stagne, et qui stagne perd. Axa fait de l'externalisation depuis quelque temps, même au niveau business, avant l'«IT». La gestion de la paye a été probablement le premier terrain d'expression, mais aussi dans le cœur du métier même : comme la gestion des sinistres, ou même les call centers qui sont dans

certain cas off shore. Par contre, il ne faut pas faire n'importe quoi et au niveau de l'IT, il est crucial de ne pas outsourcer un problème. Si quelque chose ne marche pas chez vous, ne pensez pas que dans l'autre sens ça va être réglé. Nous l'avons vécu plusieurs fois et avons appris à ce sujet...

**Jean-Paul Figer :**

Faire plus vite et moins cher, n'est ce pas perturbant pour l'entreprise ? Avec finalement la tentation de maintenir les solutions existantes. Une question à ce sujet : l'email. La plupart des entreprises gèrent cela elles-mêmes avec des coûts de l'ordre de dix fois ce que l'on trouve sur le marché. Et quand on leur demande pourquoi elles continuent à gérer cela elle-même, à se battre avec les virus, qui n'est pas leur métier, on n'obtient pas de réponse évidente sur l'idée d'externaliser cette fonction sans valeur ajoutée. Que pensez-vous de la qualité de service de l'email d'entreprise, par rapport aux solutions gratuites fournies sur internet, en terme d'accessibilité, d'ergonomie, etc ? Pour repères : une boîte aux lettres pour un utilisateur au mois c'est entre 3 à 5 euros ; dans les entreprises cela coûte en général 30 à 100 euros.

**Avis du public public :**

> **Question :** Par rapport aux solutions gratuites de l'Internet (msn hotmail, la poste.net...), la qualité de service de l'email fourni par votre entreprise est à votre avis :

- Nettement supérieure : 23,7%
- Supérieure : 37,4%
- De même niveau : 26,6%
- Inférieure : 8,6%
- Nettement inférieure : 3,6%

**Questions de la salle (lues par l'animateur) :**

Cela nous conduit à toute une série de questions sur la qualité de service et l'externalisation. Une question de Bruno Peloso en ce sens. Une autre question de M. Colin de Verdière (directeur de département, Steria) sur la mesure la performance du service informatique : quel indicateur ? Une autre question de François Doummar ( : la mutualisation des solutions métiers est-elle acceptable ?

**Henri Kloetzer :**

D'après ce que l'on voit en France, il est relativement exceptionnel que l'externalisation coûte moins cher que la solution interne. Nous voyons plus un discours commercial, convaincant les clients de payer le même prix, car en général la qualité est meilleure en terme concret. Prenons le cas de la TMA (tiers maintenance applicative) : comme le prestataire a des ressources plus importantes, les temps de réponse sont meilleurs. C'est aussi la mise en commun d'expertises : une équipe de 10 personnes surveillant 150 serveurs, c'est plus efficace que laisser le serveur tourner seul la nuit.

**Olivier Guilbert :**

C'est aussi lié à ce que dans la tête de beaucoup de DSI, il y a un prix de marché pour chaque chose. Et quand vous arrivez avec des solutions très innovantes et cinq à dix fois moins chères, vous mettez un certain temps avant de les imposer. Exemple : nous commercialisons une solution d'authentification avec notamment

carte à puce, où l'on se battait avec des éditeurs essentiellement américains, leur solution étant dix fois plus chère. Les premiers grands comptes que l'on a pu approcher nous ont dit : « votre truc dix fois moins cher ne marchera jamais ». Puis nous l'avons vendu au CEA et à Michelin, et aujourd'hui les solutions propriétaires équivalentes sont dix fois moins chères. Il est difficile dans un premier temps de casser un prix de marché, mais une fois fait, tout le monde s'habitue et en veut plus. Vous mettez un an ou deux avant que cela rentre dans la tête des gens, que le budget pour tel type de projet puisse être réduit d'un facteur 2 ou 10.

**Jean-Bernard Holz :**

Il y a plusieurs étapes. Nous trouvons en général dans les entreprises n serveurs de messageries, soit n centres sur lesquels chacun dispose de sa messagerie. Ce qui peut poser des problèmes en terme de sécurité, puisque un serveur arrêté peut impliquer la cohérence du système entier. Les serveurs de messagerie ont peu à peu évoluer vers le collaboratif : la messagerie s'est intégrée peu à peu dans le système d'information de l'entreprise. Je pense par exemple au monde hospitalier, où l'on a migré vers des systèmes de production. Il paraît difficile de remplacer ces systèmes au pied levé par une solution externalisée. Cela dit la rationalisation de la messagerie peut se faire d'une part par une meilleure centralisation des serveurs, permettant ensuite d'envisager moins de maintenance, plus de sécurité, voire à sous-traiter à l'extérieur.

**Question de la salle (lue par l'animateur) :**

Comment les DSI vivent l'externalisation : perte de pouvoir ou collaboratif ?

**Antoine Najjar :**

Je ne pense pas que ce soit une perte de pouvoir. Pour moi un point majeur est de garder le contrôle. Une de nos filiales, il y a quelques années, sur la pression de coûts, a externalisé tout son département développement. Trois ans plus tard, ils n'ont que des problèmes. Externaliser est très important : cela peut réduire des coûts et améliorer la qualité. Mais il faut le faire de manière intelligente : il ne s'agit pas de dire « on fait sortir tout et le problème n'est plus le mien ». Car le problème va revenir, et encore plus fortement qu'avant.

Un des problèmes que nous avons aussi vécu est celui de la maturité. Quand vous travaillez avec des compagnies d'Inde, de Bangalore, celles-ci ont une certaine maturité au niveau de leur process. Toutes nos compagnies ne sont pas à ce niveau là... Quand vous commencez un projet, les spécifications des utilisateurs évoluent jusqu'à deux jours avant la livraison. Le problèmes avec les sociétés indiennes et qu'une fois qu'ils ont les spécifications au niveau du projet, ils partent et le mettent en place avec une vitesse si rapide que quand vous revenez avec une révision des spécifications... ils ont déjà terminé le développement ! Globalement, ils vont dépenser quatre fois plus que ce que vous auriez dépenser en jours/hommes : cela réduit le bénéfice des réductions de coûts.

**Questions de la salle (lues par l'animateur) :**

Question complémentaire de Nicolas Borie (ingénieur conseil, CGX) : les DSI connaissent parfois mieux le métier que certains cadres. Comment externaliser dans ces conditions sans perdre son métier ? Autre question de Marc Lenot (Noemann Intern.) : pour faire plus avec moins, ne faut-il pas une nouvelle race de DSI ? (rires de la salle)

**Vincent Cheney :**

Nous sommes à l'aube de l'externalisation, et restons donc très vigilants. Nous voulons mettre l'accent sur les mesures. Le service au client, cela se mesure. Nous avons dans l'entreprise un domaine d'expertise : les unités de production. Les usines ont développé des process très strictes, détaillés et des critères de mesure de qualité de service de leurs propres clients. Car eux externalisent énormément de phases de production, ou d'éléments constitutifs du produit. Ces critères sont très stricts et efficaces pour maintenir la qualité du produit, ce qui est vital dans l'industrie pharmaceutique. Notre projet, dans le cadre du développement de compétences ou d'élargissement des connaissances des responsables informatiques, est de les faire travailler avec des personnes en usine ayant le contrôle de la mesure de la qualité de service, pour voir comment le transposer avec nos nouveaux partenaires.

**Henri Kloetzer :**

On a vu cela dans le transport aussi. Où ils ont des approches qualité extrêmement dures vis-à-vis de leurs clients et ont pratiquement directement répercuté les exigences de leurs clients à leurs prestataires informatiques.

**Vincent Cheney :**

Est-ce une nouvelle race, je ne sais pas... Mais c'est une évolution constante du métier, intéressante, car offrant un élargissement sur de nouvelles fonctions, connaissances, savoirs faire, avec une attitude davantage tournée vers l'intérêt général de l'entreprise et moins centrée sur les aspects purement techniques.

**Antoine Najjar :**

Au niveau des directions informatique de nos six plus grandes filiales, trois des directeurs informatiques viennent du métier, et ne sont pas à l'origine des informaticiens. Récemment, un des informaticiens vient d'être muté au poste de responsable de région d'Axa France : il va donc pleinement dans le métier. Pour nous, cette fusion entre informatique et métier ne fait que s'amplifier.

**Jean-Paul Figer :** Pour faire plus avec moins, on a pris l'exemple du site du G9+.

**Avis du public :**

> **Question :** Selon vous, le coût mensuel du site du G9+ incluant le paiement en ligne est de :

- 15 euros : 16,9%
- 150 euros : 56,3%
- 1500 euros : 22,5%
- 5000 euros : 4,2%

**Jean-Paul Figer :**

Hé bien cela nous coûte 15 euros ! (applaudissements dans la salle) Notons quand même que nous sommes en dehors des normes de prix que les gens ont dans la tête. Sinon, j'ai reçu beaucoup de questions de personnes se souciant du devenir des professions informatiques. Je n'ai pas de soucis pour ma part : le marché informatique était de 80 milliards de dollars au début des années 80, aujourd'hui il est de 1200 milliards de dollars. Les grands instituts de prévision annoncent 8000 milliards de dollars pour 2010, donc le marché augmente, comme les besoins. Il n'y a aucun souci pour les informaticiens, à condition de suivre les évolutions de la technologie.

**Question de la salle :**

Le vote a montré tout à l'heure que le principal moteur de croissance est la demande des utilisateurs. D'autre part, nous avons vu que les utilisateurs exploitent un pourcentage de fonctionnalités très faible de ce qui leur est proposé. N'est-on pas quelque part dans un système en boucle ouverte où l'on reçoit au moment des spécifications un tas de phantasmes : des directions générales, commerciales, des utilisateurs avancés et d'autres. Ce à quoi les éditeurs sont ravis de répondre par une pléthore de fonctionnalités nouvelles, tout ceci amenant une course aux fonctionnalités. Comment appréhendez-vous cela ? Qui peut jouer le rôle de modérateur ?

**Henri Kloetzer :**

Il y a les besoins de l'entreprise et ceux de l'utilisateur de base. Il faut prendre en compte les premiers, mais ne pas envoyer de sondage auprès de tous les utilisateurs, de type «lettre du père Noël». Il faut certainement consulter l'utilisateur de base, mais en sachant qu'il a tendance à être conservateur, à raisonner en terme de demande. Quel est alors l'interlocuteur valable dans l'entreprise, capable d'arbitrer ce que l'on doit faire, comment et dans quelles conditions ? L'homme qui accomplit cela est normalement le responsable de centre de profit : celui qui fait une demande va aussi payer, et va voir si cela a ou non un effet favorable dans son compte d'exploitation, ses prévisions de chiffre d'affaires, etc. La difficulté consiste à avoir un niveau de décision qui corresponde d'une part à quelqu'un ayant en tête l'ensemble de l'équilibre économique et des objectifs business de l'opération ; et qui en même temps connaît de façon précise les besoins concrets. Pour déterminer si cette idée d'évolution est bonne ou pas.

Dans la pratique, dans l'entreprise cela correspond souvent à deux personnes : le patron et un responsable métier. Cela peut être très difficile parce que lorsque vous vivez l'établissement des budgets informatiques, notamment de maintenance, il est très dur de comparer de façon rationnelle une série de 300 demandes de maintenance. Jauger des tas de petites demandes faisant 20, 30, 50 jours/hommes : par exemple dans un service régional à 45 postes de travail où il en faut trois de plus, faut-il vraiment les prendre ? C'est une question d'organisation et d'arbitrage.

En toute bonne logique, le budget informatique n'existe pas : c'est la somme des dépenses engagées par les différentes directions. Si l'on met déjà en place des outils de mesure permettant de répercuter l'impact des décisions et de rationaliser les choix, cela marche déjà mieux.

**Question de la salle (Eric Boulay, DG d'Arismore) :**

Quel est le prix qu'une direction générale est prête à payer pour avoir indépendance et réactivité au niveau de son système d'information ? Sachant que pour le savoir, il y a un coût à payer pour rationaliser et rendre ce système sous contrôle, propre finalement ? Eventuellement, comment mesure t-on ?

**Antoine Najjar :**

Au niveau du coût non discrétionnaire, c'est une vraie nébuleuse pour les gens du métier. Quand j'évoquais les efforts d'économie chez Axa (860 millions d'euros en 2002, 400 en 2003 et 300 en 2003), cela continue. Par contre la différence est que maintenant les objectifs de réduction de coûts vont l'être au niveau business, sur le non discrétionnaire. L'on ne va pas demander aux compagnies de réduire leurs coûts

en permanence. Mais l'on veut que le «business as usual» nous coûte de moins en moins cher, que les CEO soit focalisés sur ce point, pas seulement sur la partie revenus. Dans les services financiers, nous avons longtemps vécu par les investissements sur le marché : ça n'existe plus aujourd'hui, les rentabilités étant négatives. On doit vivre sur les résultats opérationnels, dont une bonne partie vient de coûts fixes un peu bizarres, qu'il faut contrôler. Quand Henri de Castries parle aux différents CEO des filiales, tel est le message qui passe : nous allons continuer à réduire les coûts, mais sur ceux de base, pas ceux portant sur les projets annulés ou remis à plus tard.

**Vincent Cheney :**

Cela revient à attaquer les fondamentaux de l'entreprise. Il est certain que l'on est aussi dans un contexte concurrentiel et que l'on se benchmark régulièrement. En ce qui nous concerne nous savons que nous avons un retard en terme de productivité générale, quand on compare des ratios très simples comme chiffre d'affaires/effectifs, par fonctions, etc. Au total on se rend compte que finalement on est moins productif : on dépense plus pour faire parfois autant que les autres (sourire). Il faut donc être vigilant pour avoir la structure adaptée par rapport à ce que l'on peut être d'ici cinq à dix ans, ce en terme de positionnement par rapport à notre marché et notre faculté d'investir productivement, par exemple dans les innovations qui sont les vecteurs de notre croissance pérenne.

Il y a un soucis, qui n'est pas spécifiquement alloué à cette fonction : celui d'être assuré que l'on ait la structure adaptée à ce que l'on veut être dans l'avenir. Nous sommes donc très vigilants sur tout ce qui crée une certaine inertie ; à savoir les coûts fixes. Cela ne veut pas dire désinvestir pour autant ; mais s'investir là où il le faut pour assurer la réalisation des objectifs à moyen/long terme des entreprises. Nous devons arbitrer, quelque soit le type d'activité de l'entreprise. Il faut le faire au regard du type de positionnement sur le marché que l'on veut atteindre à cinq, dix ans, et cela amène à prendre des décisions dès maintenant. Celle que l'on a prise avec HP est en ligne avec cela. La vision que l'on a de Procter & Gamble n'est pas ce qu'elle est aujourd'hui, de fait on veut sans doute se recentrer sur nos métiers, voir intégrer de nouveaux métiers.

**Question de la salle (lue par l'animateur) :**

Dernière question de Thierry Pereaault (directeur de département, Steria), pour savoir comment l'on a fait pour avoir le coût mensuel du site du G9+ aussi bas ?

**Jean-Paul Figer :**

Le secret est qu'il n'y a plus d'intermédiaire. Chaque école est chargée de mettre ses manifestations à jour, chaque membre met à jour son adresse email, son numéro de téléphone, etc. Il n'y a pas de webmaster, c'est chacun pour soi ! Et puis nous avons cherché des solutions sur le marché au moins cher : pour le paiement par exemple, la Banque populaire de Lorraine offre un système de paiement en ligne avec zéro coût pour l'installer, zéro abonnement mensuel. Ils prélèvent juste un pourcentage sur les transactions.

**Fin du premier débat – applaudissements – pause.**

**Compte rendu établi par Laurent Dupin**