



Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information

www.andsi.fr

Comment actionner les bons leviers entre clients et fournisseurs

Compte rendu de la présentation du 14 janvier 2014 - Maison des polytechniciens

Compte rendu rédigé par Isabelle MAURANGES & ANDSI

En bref...

C'est une réussite que nous allons partager ce soir, réussite entre Spie batignolles et son fournisseur, IBM. Réussite en grande partie liée à l'action des deux acteurs Thomas GERMAIN et Eric COURTIN. D'un côté, Spie batignolles, client historique d'IBM et quatrième groupe français présent sur tous les métiers du BTP (Génie Civil & Fondations, Construction, Energie, Immobilier et Concessions, Travaux Publics). De l'autre, IBM France, son fournisseur et sa complexe organisation.

Au cœur du débat l'implémentation d'un schéma directeur ambitieux qui engendre une dégradation notoire des performances applicatives. Et c'est là que, plutôt que d'en arriver à une démarche contentieuse, les deux parties choisissent le dialogue. L'essentiel, au dire des deux parties prenantes : se voir, travailler ensemble, se comprendre... Malgré un contexte client très tendu, Spie batignolles change d'infrastructure sans pressurer son fournisseur, et, tous deux font ensemble de la finance, du relationnel, de la métrologie et du management durant sept mois. On profite ainsi des savoirs existants de part et d'autre, on lève tous les tabous. A l'arrivée, c'est une réussite.

Les enseignements reviennent à savoir comment actionner les bons leviers entre clients et fournisseurs ; réaliser l'ampleur du problème et identifier tant les points de leviers que les multiples parties prenantes, des deux côtés.

L'Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information organise des débats et en diffuse des comptes-rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Exposé de Thomas GERMAIN - membre de l' ANDSI et Eric COURTIN - Sales Director, Systems & Technology Group, IBM France.

IBM et Spie batignolles, partagent avec vous un vécu, une expérience. Nous retiendrons de l'expérience une approche type, une méthodologie pour faire face à un grand problème sur une solution qui ne fonctionne pas. Sachant que dans les entreprises concernées il existe beaucoup d'acteurs, nous allons décrire ce qui s'est passé : un fournisseur qui pouvait être parfois « siloté », ainsi qu'un client qui pouvait être aussi « siloté » ! Surtout, encore une fois, ce qui est intéressé à retenir est le déroulé que nous en avons pu en retirer.

Spie batignolles, client historique d'IBM, quatrième groupe de BTP français, fort d'environ 7 350 employés est présent sur plus de 160 implantations (bureaux et agences). Au-delà, Spie batignolles ce sont 250 à 300 chantiers en France et à l'étranger qui arborent le logo jaune du groupe. Le groupe fait 2 milliards de chiffre d'affaires annuel et se subdivise en six branches de métiers :

- Le métier d'infrastructure, historique : le Génie Civil (réfection des fondations de la Maison de la Radio) et les Fondations (rénovation de tunnel, consolidation des parois du RER...) ;
- 2^{ème} branche essentielle, celle qui est capable de construire un bâtiment complet de A à Z (non résidentiel, logements, immeubles bureaux, centres commerciaux). Quelques exemples : le label Eco obtenu pour la tour Carpe Diem à la Défense ; la construction du siège de Rolex ... ;
- 3^{ème} axe : le métier dit de l'Energie qui adresse courants faibles et génie climatique. Un exemple : la réfection du système de supervision / détection incendie du Musée du Louvre... ;
- L'Immobilier et Concessions qui intègrent les métiers ci-dessus conduisant à la production de bâtiments que Spie batignolles va ensuite exploiter (parkings Auto Cité, centres aqua-ludiques Espaceo ...). C'est un métier de niche dans lequel l'informatique doit évoluer en symbiose. Nous sommes dans le B-to-C

(renouvellement d'abonnement par internet, suivi d'un paiement par Carte Visa, qui déclenche l'ouverture de la barrière). Activité de péages, de construction d'autoroutes qui mène aussi au métier de concession.

Le métier est plutôt vertical, on va des fondations jusqu'au toit ; puis :

- 5^{ème} orientation : Spie batignolles exerce également un métier plus horizontal qui est le métier des Travaux Publics où l'on va faire la surface. Spie batignolles commence par du terrassement puis construit un pont et/ou creuse un tunnel (intégration alors avec le Génie Civil);
- 6^{ème} et dernier métier : il concerne Surfaces et VRD (Voierie, Réseau, Distribution) : passage de fibres optiques (on terrasse l'autoroute, on couvre de macadam et, sur le côté, on installe les fourreaux).

Depuis longtemps IBM côtoie Spie batignolles. IBM a réalisé en 2009 le Schéma Directeur couvrant toutes les fonctions du SI dont on trouve toujours présentes certaines des recommandations ...

A l'issue du Schéma Directeur, l'une des recommandations avait été d'équiper les utilisateurs d'un Intranet, de choisir Lotus Notes comme messagerie plutôt que d'aller vers Google ou d'autres produits du marché. Le résultat fut une infrastructure virtualisée IBM, l'Intranet Websphere Connexions, Quickr, iNotes et du stockage NetApp en OEM avec le concours du partenaire commercial Novaliance.

IBM France, pour sa part, représente 10 000 personnes en France dont 8 800 actifs dans les circuits clients (chiffres 2012). Le chiffre d'affaire, pour 2012, est de 2,5 milliards.

La branche « Sales and Distribution » (S&D) représentées par des ingénieurs d'affaires IBM qui sont majoritairement organisés par secteurs économiques et regroupe trois entités :

- les 14 clients dits « Comptes Intégrés » (50% du CA) ;
- les 1500 clients dits «Comptes Entreprises » (40% du CA) qui sont pour moitié à Paris et pour moitié en province ;
- enfin, les 20 000 clients dits « Mid Market » (10% de CA).

Chez IBM, pour les plateformes Power, System X et Storage nous travaillons avec un réseau de partenaires dans un modèle de distribution sélective. Pour travailler avec IBM au sein de l'entité Business Partner, il faut disposer de ressources commerciales et techniques, d'accréditations, il s'agit d'un réseau à forte valeur ajoutée que nous voulons continuer à développer. « Travailler avec un réseau partenaire » ce n'est pas « déléguer à un partenaire » : nous travaillons ensemble. Nous avons environ 2 000 partenaires et l'on fait 80% du CA avec une trentaine d'entre eux !

Pour adresser la problématique des clients, nous les accompagnons dans la dimension Métier (600 Ingénieurs d'affaires IBM) qui travaillent avec des ingénieurs spécialistes regroupés dans 5 « brands majeurs » :

- Global Business Services (GBS), entité consulting spécialisée par practice ;
- Global Technology Services (GTS), composé spécialisée dans les services d'infrastructure de maintenance ;
- IBM Global Financing (IGF), offrant des solutions de financement ;
- Software Group (SWG animée par une dynamique d'acquisition au service des principaux axes stratégiques d'IBM (Social, Media, Analytic, Cloud) ;
- System Technology Group (STG), qui couvre 4 brands serveurs et un brand stockage et englobe à Montpellier un Briefing Center International.

IBM continue à déployer une architecture mainframe, une architecture Power, une architecture Intel, une architecture Stockable et « la petite dernière » : l'architecture PUREPLEX, première étape des systèmes convergés qui permettront de déléguer des tâches au système et de simplifier les problématiques de plus en plus complexe des DSI.

Quelques chiffres, la recherche & développement chez IBM au niveau mondial représente 6 milliards de dollars de par an et cette année IBM a déposé plus de 6 300 brevets.

Qu'avons-nous choisi de faire pour nous en sortir ?

Les choix ont été faits en commun entre Spie batignolles et IBM. Une officialisation en interne de toutes les difficultés, puis, une sensibilisation du management, notamment celui d'IBM. Détecter le bon signal au bon moment et toujours rester pragmatique. C'est plus une affaire d'hommes qu'une affaire Spie batignolles / IBM. IBM a alloué ses meilleurs ingénieurs et Spie batignolles a travaillé de concert.

Malgré la tension, Spie batignolles a suivi de près les dernières offres IBM, en toute objectivité au même niveau que toutes offres alternatives de la concurrence, et a construit un contact avec la direction IBM analogue à celui des 14 premiers clients. Sondes, statistiques, analyses et on se parle toutes les semaines pour le suivi d'actions curatives et prospectives. Le travail interne est intense des deux côtés. IBM sait ce que coûte l'acquisition d'un client, ainsi je suis allé voir le client, j'ai appris son problème puis aligné tous les gens nécessaires.

IBM venait d'annoncer les systèmes à architecture convergée et ces systèmes répondaient à 300% à la problématique Spie batignolles et la solution a pu être ainsi trouvée ...L'essentiel a été de se voir et de travailler ensemble, de se comprendre. IBM s'est effectivement mis dans cette situation en me proposant comme « Executive » IBM jusqu'au rétablissement, en s'impliquant dans les choix d'architecture, en s'alignant derrière Spie batignolles. IBM a également vendu son réseau à valeur ajoutée et mis en place toute une série de contrôles. Pendant toute la durée du projet, tous les Vendredi, IBM et Spie batignolles s'appelaient 10 mn pour faire le point et vérifier que le train était toujours sur les rails.

Malgré le contexte tendu, Spie batignolles a changé d'infrastructure sans pressurer IBM ; IBM a proposé une ingénierie financière pour la nouvelle solution. Nous avons fait de la finance, du relationnel, de la science (métrologie) et du management (affectation des meilleures ressources pour mener le projet) et cela dura de février à septembre. Nous avons profité des savoirs existants de part et d'autre et accepté de tout mettre sur la table. Lever le tabou, identifier les points de levier pour les managements respectifs car Spie batignolles comme IBM ne doivent pas perdre d'argent. Les enjeux sont très importants ainsi que sécurité et performance de la solution.

Nous en retenons :

- qu'il est nécessaire de réaliser au plus tôt l'ampleur des problèmes, ceci incluant, pour chacun, reconnaître ses erreurs et accepter d'en parler ;
- d'identifier les points de levier pour les managements, ici ne pas perdre d'argent gagner en performance et sécurité du Système d'Information ; une avancée technologique récente a, heureusement, permis à IBM de conjuguer les deux, et lui a permis de ne pas perdre son client ;
- et également d'Identifier les multiples parties prenantes, de part et d'autre, en faisant circuler l'information très au-delà des silos internes.

Débat

Intervenant : Pensez-vous que si vous aviez construit le schéma directeur avec la sécurité existante, vous auriez pu construire cette dynamique ?

T. GERMAIN : Oui, j'aurais pu, mais cela aurait été plus difficile, je n'aurais peut être pas conduit exactement de la même façon, même avec IBM, le schéma directeur de la même façon en tant que client, j'aurais peut être conclu différemment.

Int. : Combien de temps a duré l'intervention « sortie de crise » ?

T. G : La crise a commencé en octobre 2012 jusqu'à mars 2013 et la sortie de crise de mars à juillet / août

Int. : N'avez vous pas eu envie de faire intervenir un acteur neutre

T. G : Je l'aurais fait si j'avais été en limite de diagnostic et si je n'avais pas commencé à trouver des solutions.

Int. : Pouvez vous nous décliner quel a été le rôle du business partner entre l'ancien et le nouveau dans cette discussion et quelles conséquences en tirer ?

T. G : L'ancien intégrateur avait un profil software et avait un peu de mal assumer. IBM nous a proposé un intégrateur qui nous a semblé sérieux et que nous connaissions déjà. La collaboration de ce partenaire avec nos ingénieurs m'a aussi décidé à le prendre alors que je n'étais pas partant pour un changement.

Int. : Qui a un engagement de résultat ?

T.G : Uniquement IBM, même si Spie batignolles a un droit de regard sur le partenaire. Avant la crise la relation était entre Spie batignolles et le Business Partner.

Int. : Le budget dépensé aujourd'hui est-il inférieur ou supérieur à auparavant ?

T.G. : Il est inférieur car nous avons optimisé le budget et les performances rendues

Int. : Avez vous modifié vos process de suivi d'un client de manière à avoir un système d'alerte et éviter la situation de crise



Eric COURTIN : Les process existent déjà chez IBM et il est très difficile de les changer. En revanche, maintenant, je véhicule beaucoup cette expérience en interne, notamment au sein du comité de direction.

Présentation des orateurs

Thomas GERMAIN

Directeur des Systèmes d'Information de Spie batignolles depuis 2012, Thomas GERMAIN a travaillé auparavant chez Omya en tant que Directeur du Programme et gestion des Services informatiques et DSI à l'International.

Eric COURTIN a passé toute sa carrière chez IBM France. Il est actuellement directeur commercial au sein de la direction serveurs et stockage.