

2007

LES DOSSIERS DU CLUB ACHATS

Synthèse des activités 2007

CiGREF

*« Promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur
de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise »*

Publications du CIGREF en 2006-2007

*Analyse et Gestion des risques dans les grandes entreprises :
impacts et rôles pour la DSI*

*Baromètre Gouvernance SI :
Evaluer sa démarche de gouvernance du système d'information*

*Changement et transformation du SI :
Note de synthèse*

*Exemples d'offshoring :
Retours d'expériences et leçons apprises au sein de grandes entreprises*

*Faire face aux changements de périmètre d'entreprise :
guide de survie à l'usage des dirigeants en cas de changement de périmètre d'entreprise*

*Gestion des actifs immatériels :
kit de démarrage et études de cas*

*Les dossiers du Club Achats :
Synthèse des activités 2007*

*Management d'un Centre de Services Partagés informatiques :
Quels modèles ? Quels bénéfices pour l'entreprise ? Quels impacts sur le métier de DSI ?*

*Marketing de la DSI :
Cadre de mise en œuvre*

*Outil de scénarisation prospective des besoins Ressources Humaines de la SI :
Facteurs clés de l'évolution des métiers et des compétences*

*Pilotage économique du Système d'information :
Présentation des coûts informatiques et fiches d'amélioration par processus*

Plan Stratégique Système d'Information

*Tableau de bord des Ressources Humaines :
Indicateurs clefs*

*Tableau de bord Sécurité :
Indicateurs clefs de la sécurité système d'information*

Ce document est issu des échanges qui ont eu lieu dans le cadre des activités du Club Achats 2007. Il reprend les différentes réflexions menées par les 32 entreprises membres participantes suivantes :

Amadeus	Neuf Cegetel
AP-HP	Nexans
Arkema	Oséo
Banque de France	Radio France
Bouygues	Renault
Caisse des Dépôts et Consignation	Rhodia
Carrefour	RTE
Club Med	Safran
Dexia	Saint Gobain
EADS	Sanofi Aventis
Essilor	SNCF
France 3	Snecma
Geodis	Stef-TFE
GMF	Systalians
Groupama	Thalès
La Poste	Total

Cette activité a été pilotée par Philippe ROUAUD, DSI de France3.

Ce document a été rédigé par Sophie BOUTEILLER, Chargée de projets au CIGREF.

Sommaire

Aperçu	7
Le Club Achats du CIGREF.....	7
Public cible.....	7
Organisation du Club Achat.....	8
Fiche n°1 : Achat de prestations informatiques intellectuelles	9
Fiche n°2 : Evolutions des pratiques commerciales (licences et supports).....	13
Fiche n°3 : Télécoms : évolution et convergence	17

Aperçu

Le Club Achats du CIGREF

L'organisation des Achats Informatiques & Télécom associe de plus en plus souvent différentes directions (SI, Achats, Juridique, etc.). Les nouvelles procédures internes, l'évolution des réglementations et la préoccupation grandissante face au respect de la concurrence et à la non cartellisation des fournisseurs ont incité le CIGREF à créer, dès 2003, un club d'échanges de bonnes pratiques et de mise en relation des différents acteurs.

Les objectifs du Club Achats du CIGREF sont de trois natures :

- favoriser l'échange de la communauté des acheteurs informatiques membres du CIGREF,
- faciliter la mise en relation des acheteurs avec les autres entités de l'entreprise,
- identifier les bonnes pratiques en matière d'achats informatiques.

Depuis 2003, les travaux du Club Achats du CIGREF ont permis d'aboutir à la publication de plusieurs documents librement téléchargeables sur le site du CIGREF. Il s'agit notamment de :

- la Charte CIGREF-Syntec (2003), qui récapitule l'ensemble des recommandations relatives aux orientations applicables à toutes les prestations réalisées entre un client (membre du CIGREF) et un prestataire (membre de Syntec informatique),
- le rapport sur la fonction Achats informatiques et Télécom (2004), qui fait le point sur l'organisation d'une direction des Achats et sur les enjeux de la fonction Achats IT,
- les 4 mémentos de pilotage (2006) : Contrats d'infogérance et de TMA / Conseil / Ingénierie et intégration de systèmes / Sélection et mise en œuvre de progiciels.

Public cible

Ce présent document est un recueil de bonnes pratiques destiné aux acheteurs IT ainsi qu'aux DSI et juristes qui souhaitent mieux s'organiser ensemble sur les sujets suivants :

- les achats des prestations intellectuelles informatiques,
- les évolutions des pratiques commerciales pour les licences et supports,
- les évolutions et la convergence en matière de Télécom.

Organisation du Club Achat

1 DSI, pilote de l'activité

En 2007, Philippe Rouaud, DSI de Radio France, a piloté l'activité Club Achats.

Les thèmes présentés dans ce livrable ont été sélectionnés par les membres du Club Achats lors du lancement de l'activité en janvier 2007.

1 binôme, d'Acheteurs par thème de travail

Trois binômes, chacun en charge du pilotage d'un thème spécifique, ont assuré le cadrage des quatre réunions de l'année, en liaison avec le pilote de l'activité :

- Achats de prestations informatiques intellectuelles : Narguise Mamodaly (Thalès) et Franck Djen (Groupama)
- Evolutions des pratiques commerciales : Laurence Vandaele (Nexans) et Germain Bonne (EADS)
- Télécom : convergences, évolutions et bonnes pratiques : Christophe Deprez (Geodis) et Philippe Néel (Thalès)

Le Club Achats s'est réuni de janvier à septembre 2007, au rythme d'une réunion tous les deux mois :

- 1 réunion de lancement
- 3 réunions thématiques

Fiche n°1 : Achat de prestations informatiques intellectuelles

Points clés

*Prêt de main
d'œuvre illicite*

*Délit de
marchandage*

*Avenants issus
d'anomalies*

Cette fiche fait le point sur les deux sujets suivants :

- Le **délit de marchandage** et le **prêt de main-d'œuvre illicite** (différences, risques pour l'entreprise et points de vigilance)
- La **réduction du risque d'avenants** (quand ceux-ci ne sont ni prévisibles, ni nécessaires)

Le lecteur trouvera ci-après quelques **bonnes pratiques** sur chacun des sujets, listant certains **points de vigilance**, ainsi que les **erreurs à éviter**.

Quelques fondamentaux...

- Les **prestations informatiques intellectuelles** telles que nous nous proposons de les aborder regroupent les activités de conseil, d'expertise, de maintenance, d'infogérance et de réalisation de forfaits
- La simple **location de main d'œuvre** est interdite en dehors du travail temporaire (principe du code du travail : art. L 125.1 pour le délit de marchandage et L 125.3 pour le prêt de main d'œuvre illicite)
- Un **avenant** issu d'anomalies peut être de 3 types :
 - Extension de périmètre par la MOA en cours de projet
 - Expression des besoins incomplète ou insuffisamment précise
 - Défaillance d'un des acteurs internes en cours de projet

Bonnes pratiques



*Lutter contre
les risques de
prêt de main
d'œuvre illicite
et de délit de
marchandage*

Personnel interne et prestataires

Le délit de marchandage existe à partir du moment où le prestataire est traité comme un salarié interne mais privé de certains droits dont bénéficie ce même salarié interne.

- Eviter le côtoiement personnel interne / prestataires dans l'entreprise.
- Limiter le traitement et l'accueil du prestataire dans l'entreprise (pas de mise à disposition de matériel appartenant à l'entreprise, pas d'intégration dans la base de contacts, pas de remboursement de frais de déplacements, etc.).

Clause de non débauchage

Certains contrats de prestations peuvent prévoir des clauses de non débauchage des prestataires par les entreprises utilisatrices. En pratique, il peut arriver qu'une entreprise négocie avec la SSII la possibilité d'internaliser un prestataire.

- Si le prestataire accepte, pas de problème.
- Si le prestataire refuse, l'entreprise doit impérativement garder une trace écrite du refus afin de se prémunir contre le risque que ce même

Bonnes pratiques

①
Lutter contre les risques de prêt de main d'œuvre illicite et de délit de marchandage

prestataire accuse l'entreprise, plus tard, de délit de marchandage.

Chiffrage du prêt de main d'œuvre

Le plus souvent, une entreprise achète une compétence, pas une prestation : elle se trouve alors dans une situation de délit de marchandage, surtout si le prêt est chiffré en « coût jour/homme ».

- Le prêt de main d'œuvre doit impérativement porter sur une compétence qui n'existe pas en interne, il doit être limité dans le temps et destiné à une opération ou à un projet défini et précis.
- Le prêt doit être chiffré en coût par jour de prestation.

Recours à des compétences externes

Théoriquement, seules les sociétés de travail temporaire ont le monopole du prêt de main d'œuvre. En pratique, les SSII se substituent aux agences de travail temporaire, lesquelles ne possèdent généralement pas les profils disposant des compétences requises pour les projets informatiques.

- Pour l'entreprise, le cahier des charges reste le meilleur élément pour bien cadrer la prestation dans son ensemble (livrables, calendrier, qualité, etc.)
- Attention à ne pas instaurer de prestation en régie sur de longues périodes (plusieurs années) : le risque pour l'entreprise de tomber dans le prêt de main d'œuvre illicite est alors très important...

Obligation des SSII en régies

La régie est un moyen de paiement, donc si la SSII n'a pas nécessairement d'obligation de résultats, elle a au minimum une obligation de moyens.

- En amont du contrat de régie, l'entreprise utilisatrice peut prévoir des jalons sur les livrables, voire aussi des pénalités.

Garantir la qualité de la prestation

L'entreprise ne peut pas exiger de résultats de son prestataire si des indicateurs de mesure de la performance n'ont pas été préalablement définis dans le contrat de prestation.

- Si l'entreprise peut définir le livrable et les modalités de sa réception, elle pourra dire si le résultat est acceptable ou non par rapport à ce qu'elle a préalablement défini (des pénalités sur ce point peuvent être prévues si la qualité n'est pas bonne).
- Dans le cas des prestations intellectuelles, l'entreprise peut s'appuyer sur les normes et standards qui entrent dans la pratique et l'usage de la profession pour rédiger les contrats de prestations.

**Bonnes
pratiques**

②

*Réduire les
risques
d'avenants issus
d'anomalies*

Couverture du risque

Que ce soit dans le cadre de la régie ou du forfait, il faut s'interroger sur la manière de maximiser les possibilités d'aboutissement et de bon déroulement du projet.

- Méthodologie possible :
 - Diagnostic et Analyse : liste des contrats et avenants, périmètres
 - Indicateurs de mesure (par type de prestation)
 - Mise en place de moyens de suivi et d'anticipation des risques des dérivés

Implication des prestataires et de la MOA

Une bonne pratique pour réduire les risques d'avenants issus d'anomalies consiste à cadrer les prestations en impliquant autant que possible le prestataire et la MOA.

- Faire collaborer la direction des Achats avec la DSI pour rationaliser les coûts.
- Eduquer et challenger les prestataires.

Révision des conditions tarifaires

Pour éviter des avenants liés à la révision des conditions tarifaires, la négociation d'options en amont des contrats est un levier incontournable.

- L'entreprise peut négocier avec ses prestataires des options à tiroirs en amont de ses contrats.

Fiche n°2 : Evolutions des pratiques commerciales (licences et supports)

Points clés

Contrats de licences de logiciels

Les différents types de maintenance

Les ventes liées

Cette fiche fait le point sur les sujets suivants :

- Les licences et la maintenance de logiciels (définitions, contrats, types de licences, périmètres et champs, conditions)
- Les ventes liées (problématique générale, achat et maintenance)

Le lecteur trouvera ici quelques bonnes pratiques sur chacun des sujets, listant certains points de vigilance, ainsi que les erreurs à éviter.

Quelques fondamentaux...

- En préalable, il nous semble utile de rappeler ici quelques définitions de base :
 - Logiciel : produit standard pouvant présenter des développements spécifiques
 - Progiciel : produit logiciel (remarque : sur un progiciel, les recettes sont rares, la maintenance démarre généralement à la livraison mais il est possible de prévoir une période de garantie contractuelle)
 - Licence : progiciel commercialisé sous forme de licence d'utilisation (licence à durée illimitée ou location reconductible ou non – forfait)
 - Maintenance : contrat de prestation de services qui vise à corriger, faire des *releases*, voire adapter un progiciel. Il s'agit d'un contrat de louage d'ouvrage.
- Les licences sont des autorisations fournies par l'auteur, c'est-à-dire l'éditeur (cessionnaire des droits) et sont couvertes par le droit d'auteur :
 - Les droits patrimoniaux (utilisation, reproduction) : les copies de sauvegarde sont prévues par loi ou par contrat, avec des adaptations possibles (traduction dans un autre langage informatique et/ou linguistique par exemple). Ces droits sont cessibles dans un périmètre et sur une durée déterminés.
 - Les droits moraux : ils sont incessibles et limités en matière de logiciels. Aux Etats-Unis, la notion de droit moral n'existe pas, l'équivalent serait le *copyright*.
- Par ailleurs, nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que certains éditeurs peuvent confondre maintenance et garantie... Dans certains contrats, une garantie contractuelle peut s'ajouter à la période de garantie et de maintenance initiale.

**Bonnes
pratiques**

①

*Les contrats
de licences
de logiciels*

Garantie des vices cachés

Les vices cachés sont difficilement garantissables en matière de logiciel car la production n'est pas une « chose », c'est un usage.

- La base d'évaluation porte généralement sur ce que le logiciel permet de faire, la fréquence des bogs, etc.

Les droits d'utilisateurs légitimes

Les droits d'utilisateurs légitimes définissent les conditions d'utilisation d'un logiciel par son chargement, son utilisation, sa transmission et son stockage par l'utilisateur (droits pour copie de sauvegarde).

- Le recours au *back-up* est possible mais, contractuellement, la solution ne doit pas être laissée active. L'utilisateur doit donc s'assurer que le transfert des droits a bien été prévu, sinon il s'agit de contre-façon, tant de la part du prestataire que de l'utilisateur.

Les transferts de licences

En principe, les licences ne sont pas cessibles car consenties dans des conditions définies par contrat. Cependant, il peut exister des dispositions particulières dans certains cas.

- Les opérations de fusions-acquisitions : en principe, tous les contrats sont transférables.
- S'il est possible de céder une licence mais pas un contrat, alors la cession est possible : le contrat prévoit une dérogation au principe général de non cession.
- Si une cession de licence est prévue à titre gracieux dans un contrat, une redevance de transfert demandée par l'éditeur peut être rejetée.
- Le cas des licences de 2ème main : ce mécanisme de transférabilité des licences à moindre coût existe mais il implique un marché à 3 (cédant, cédé et cessionnaire) soumis à autorisation.
- Lorsqu'un distributeur ou un revendeur consent une licence, il est possible d'accorder le droit d'utiliser la licence dans les mêmes conditions que l'utilisateur initial ou dans des conditions moindres (conditions d'utilisation définies par contrat).

**Bonnes
pratiques**

②

*Les différents
types de
maintenance*

Maintenance et contrats

Il n'existe pas de définition légale de la maintenance (elle est contractuelle). La maintenance peut être évolutive, corrective ou adaptative/réglementaire.

- Une maintenance évolutive implique l'ajout d'une nouvelle fonctionnalité. La conséquence est la mise en place d'une nouvelle licence définissant les mises à jour, les nouvelles versions et les *releases*. Ces modifications nécessaires doivent être prévues dans le contrat, tout comme la fourniture de la documentation associée. Si l'on passe d'une évolution à un développement spécifique, il faut

②

Les différents
types de
maintenance

prévoir un mécanisme d'avenant (*change control procedure*) précisant que l'utilisateur entend devenir propriétaire du logiciel spécifiquement développé. Si rien n'est prévu au contrat, l'éditeur restera propriétaire et le client, simple utilisateur.

- Les maintenances correctives/curatives visent à traiter des anomalies du logiciel. Ces anomalies peuvent empêcher ou interdire le bon fonctionnement du système (anomalies mineures ou bloquantes). Le nombre d'anomalies peut être défini dans les contrats, ainsi que le niveau de service (pas les délais de prise en compte de la demande mais les délais d'intervention, de mise en place de solutions de contournement, de corrections, etc.).
- Lorsqu'un logiciel ne fonctionne pas conformément aux critères définis dans le contrat, l'utilisateur peut différer une partie du paiement de la licence d'utilisation au moment de la recette.
- Un logiciel peut être cédé à titre gratuit ou payant (dans ce cas, on a le choix entre rémunération proportionnelle ou forfait).

Fixation et révision des prix des licences

Il est possible de mixer les indices proposés par les fournisseurs, mais généralement ce sont les index Syntec qui sont utilisés (ce qui nécessite de définir les coûts de maintenance corrective ou évolutive).

- En matière de révision des prix, l'utilisateur peut prévoir dans des contrats de moins d'un an et d'infogérance, l'ajout de clauses de benchmark, d'audit, d'indexation et/ou du client le plus favorisé. Des process de benchmark peuvent aussi être définis (avec intervention d'un tiers). La clause de benchmark peut jouer dans le cadre d'enchères inversées ou sur des prestations d'*outsourcing*.
- Il est possible de négocier la prise en charge du coût d'un audit par le prestataire en prévoyant le partage des gains de productivité dans le cas de la mise en place d'un plan de progrès.

Bonnes
pratiques

③

Les ventes liées

Les achats d'OS sur PC

En B2B, la notion de ventes liées n'est pas pénalisée en tant que telle mais est un acte constitutif d'une faute (abus de position dominante).

- Pour faire face aux éditeurs, le client peut invoquer l'abus de position dominante, l'abus de dépendance économique ou encore le délit de vente de prestations liées.
- Le client peut aussi jouer sur les clauses (d'indexation, du client le plus favorisé, etc.) ou encore sur le transfert de propriété, l'accès aux codes source, la maintenance, la garantie, etc.

Fiche n°3 : Télécoms : évolution et convergence

Points clés

La relation avec le marché

La mise en œuvre de solutions

Les risques de la convergence

Cette fiche fait le point sur les sujets suivants :

- La relation avec le marché
- La mise en œuvre de solutions
- Les risques de la convergence

Le lecteur trouvera ici quelques **bonnes pratiques** sur chacun des sujets, listant certains **points de vigilance**, ainsi que les **erreurs à éviter**.

Quelques fondamentaux...

- Il existe deux principaux types de convergence :
 - La **convergence voix/données** fait se côtoyer au sein du même réseau IP des données issues des applications informatiques et des données issues d'équipements téléphoniques. *In fine*, l'information, de nature informatique ou téléphonique, peut alors être exploitée, gérée et administrée de la même façon, par les mêmes équipes.
 - La **convergence fixe/mobile** fait le lien entre deux types d'équipements téléphoniques, l'un généralement câblé et dédié à un emplacement fixe, l'autre sans-fil et plutôt dédié à une personne mobile. Au-delà de l'optimisation des coûts, les nouveaux besoins de mobilité en entreprise mais aussi le *home-working* sont des raisons qui font que la convergence fixe/mobile risque de devenir un facteur déterminant à l'avenir

Dans cette fiche nous parlerons principalement de la convergence voix/data

- La convergence est généralement pensée comme un moyen de :
 - rationaliser la gestion des équipes en rapprochant télécoms et IT
 - renouveler une infrastructure télécom souvent vieillissante
 - de mutualiser les investissements
- Les acteurs du marché sont les **opérateurs**, les **équipementiers** et les **intégrateurs**. Leur vision du marché est souvent divergente.
- Dans l'entreprise, la **convergence répond à des besoins des métiers**.
 - Tout laisse à penser que si la DSI ne s'y intéresse pas rapidement, ce sont les métiers qui risquent s'en charger.
 - Il faut véritablement mettre les ressources nécessaires pour convaincre que les enjeux sont importants
 - Le besoin de visioconférence apparaît généralement en parallèle à la mise en œuvre de la convergence, il n'en est pas l'un des moteurs principaux

**Bonnes
pratiques**

①

**La relation avec
le marché**

La perception du marché

La technologie est mature, c'est la stratégie et le *business model* des acteurs qui ne sont pas claires. Les offres des opérateurs notamment sont complexes :

- Il est possible et conseillé de se faire aider par des sociétés spécialisées pour comparer les offres

Aujourd'hui, chaque pays a ses propres contraintes en termes de réglementation et en termes de coûts locaux. Sur la partie voix, le marché n'est pas encore globalisable :

- Il est illusoire d'imaginer un opérateur global : le niveau de granularité à respecter est à ce jour le pays.

Les politiques de tarification

Le réseau informatique prenant en charge la gestion de la téléphonie, les politiques de tarification sont en train de basculer d'un modèle de marché téléphonique vers un modèle de marché informatique.

- Les modes de tarification vont évoluer vers ceux des *data center*

Il n'y a pas de tarification unique mais il faut privilégier le forfait.

- Certains fournisseurs parlent de « gratuité » de certains services, il faut parler de « forfaitisation »

Les fournisseurs sont très agressifs sur les prix des équipements ou du *software* au détriment des prix de maintenance et de service

- Il faut résister à cette volonté.

La structure des prix proposée par les fournisseurs ne suit pas le mouvement technologique. Il est souvent proposé un modèle de maintenance à la licence ou au port

- Demander à ce que le modèle de maintenance soit indexé sur le nombre d'équipements actifs et mis à jour régulièrement

La compatibilité entre fournisseurs

Les constructeurs ne sont pas encore totalement compatibles entre eux quoi qu'ils disent.

- Il faut demander à ce que l'intégrateur maquette systématiquement les solutions qu'il propose pour tester, entre autres, une éventuelle compatibilité

Bonnes pratiques

②

La mise en œuvre de solutions

Le passage analogique vers numérique fait perdre en qualité mais gagner en fonctionnalités et en service. Il apporte une plus-value aux métiers ce qui leur rend acceptable cette déperdition de qualité

La logique informatique

La **culture de la téléphonie** est différente de celle de l'IT. Elle est plus tournée sur l'utilisateur, lequel est plus tolérant à une panne de téléphone qu'à une panne informatique. On passe ainsi d'une logique électronique et « boîte noire » à une logique « logiciel intégré » dans une architecture.

Ce passage induit des contraintes nouvelles :

- en termes de panne, la logique informatique impose des **misés à jour régulières de logiciels**.
- la partie *hardware* n'est pas gérée de la même façon que le *software* : la maintenance et les GTR¹ sont, par exemple, souvent différentes
- Le **taux de disponibilité** des données est transposé sur le réseau voix favorisant une dégradation de la téléphonie.
- Enfin ce n'est pas à l'entreprise de superviser les équipements de l'opérateur. Il faut lui demander **d'intégrer à son offre la supervision de son propre équipement**.

Lors du déploiement il faut faire attention aux points suivants :

- Vérifier la **compatibilité avec le legacy téléphonique** : le déploiement se faisant progressivement, il faudra gérer une cohabitation temporaire.
- Attention aux **services télécopie** qui ne fonctionnent plus en mode numérique : il faut peut-être prévoir un équipement analogique autonome.
- La **réversibilité** est quasiment **impossible**. Il faut donc faire très attention à ce qu'une optimisation trop poussée n'entraîne pas une fragilisation de la solution déployée car il sera très difficile de revenir en arrière.
- Il faut **mettre à niveau les câblages** LAN et WAN et l'intégration aux infrastructures SI de nouvelles fonctions telles que la messagerie unifiée n'est pas évident
- Attention à la problématique de **portabilité et de numéros d'urgence** qui peut être un facteur d'échec dans les migrations.
 - Principalement dû aux difficultés de coordination avec les fournisseurs de boucle locale.

¹ Garantie de temps de rétablissement

Bonnes pratiques

③

Les risques de la convergence

Le principal risque de la convergence voix/données est la **gestion globale de l'infrastructure** : lorsque l'informatique s'arrête, le téléphone ne marche plus.

- Il faut donc travailler et « blinder » le niveau de qualité de service requis.
- Il faut aussi former et informer les personnels de cette éventualité de coupure totale

La **gestion de la confidentialité** est aussi un élément à prendre en compte : l'interception et l'enregistrement de flux voix est facilité par l'utilisation du réseau

- Pour certaines populations, il faut donc penser à la mise en œuvre de mécanismes de cryptage du flux voix

La voix utilisant le réseau informatique, la téléphonie IP est aussi, une éventuelle porte d'entrée sur le système d'information et notamment une **ouverture à de nouveaux virus**. C'est donc un risque à prendre d'autant plus en compte que les applications voix et données seront dans un futur proche de plus en plus mêlées (par exemple transmission de messages vocaux issus du répondeur téléphonique numérique dans la messagerie)

CIGREF

Le CIGREF, Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises est une association d'entreprises. Sa mission est de promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise.

Le CIGREF regroupe des grandes entreprises de tous secteurs (assurance, banque, distribution, énergie, industrie, services, services sociaux et santé et transport).

Le CIGREF favorise le partage d'expériences et l'émergence des meilleures pratiques. C'est un interlocuteur des pouvoirs publics français et européens sur les domaines des technologies de l'information.

Le CIGREF fait valoir les attentes légitimes des grands utilisateurs d'informatique et de télécommunications. Les thématiques d'échanges du CIGREF sont *le SI au service des métiers de la DG, la performance durable du SI et le management de la fonction SI.*

CIGREF
21, avenue de Messine
75008 Paris

Tél. 01 56 59 70 00
Fax 01 56 59 70 01

E-mail : cigref@cigref.fr
www.cigref.fr