

**BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
SERVICES INFORMATIQUES AUX ORGANISATIONS**

ÉPREUVE U.3 :

**ANALYSE ÉCONOMIQUE, MANAGÉRIALE ET
JURIDIQUE DES SERVICES INFORMATIQUES**

Épreuve commune aux deux spécialités

SESSION 2018

Durée : 4 heures

Coefficient : 3

AUCUN MATÉRIEL AUTORISÉ

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet se compose de 12 pages, numérotées de la page 1/12 à 12/12

Lectra, leader mondial des solutions technologiques intégrées pour le domaine textile (découpe, conception et développement de pièces), créé en 1973. Il est le n°1 mondial de la production et de la commercialisation de logiciels et d'équipements de conception et de fabrication assistées par ordinateur (CFAO) destinés aux industries utilisatrices de matériaux souples tels que les tissus, le cuir et les textiles techniques tant dans les domaines de la mode, l'automobile, l'ameublement, l'aéronautique, le nautisme, l'éolien.... Parmi ces activités le groupe est 16^{ième} au rang des éditeurs de logiciels français.

Lectra dispose d'une implantation mondiale avec ses 33 filiales internationales et 5 centres d'appels internationaux et compte pas moins de 30 000 clients (Louis Vuitton, Hermès, H & M, Johnson Control...). Le groupe emploie plus de 1 550 salariés. C'est à Cestas dans la banlieue bordelaise que se trouve l'unité de production des robots de découpe ainsi que le service recherche et développement.

C'est au milieu des années 2000 que les dirigeants, les frères André et Daniel Harari, ont choisi de ne pas délocaliser leur entreprise en Chine. Aujourd'hui, après avoir mené une transformation de bout en bout, Lectra affiche de très bons résultats.

Le chiffre d'affaires de 2016 a atteint 260 millions d'euros (dont 41 % en Europe, 27 % en Amériques, 26 % en Asie-Pacifique, 6 % autres pays). Le chiffre d'affaires se répartit de la manière suivante : 30 % pour les logiciels de conception assistée par ordinateur (progiciels de gestion du cycle de production), 25 % pour les équipements de CFAO (découpeurs automatiques, traceurs, imprimantes numériques, scanner), 25 % pour les pièces de rechange et consommables, 15 % pour les services de maintenance et d'assistance en ligne et enfin 5 % pour les services de conseil, d'audit et de formation.

Lectra détient 43 brevets, 26 marques et elle consacre 9,4 % du chiffre d'affaires à la recherche et développement. La force de Lectra se traduit par une innovation constante en commercialisant des logiciels en tant que services (Software as a Service¹) adossés à la technologie cloud (ou informatique en nuage).

Laurence Jacquot est chargée à la fois de la direction industrielle, de celle de la recherche et développement pour les équipements de CFAO et du développement de logiciels CAO. Elle a sous ses ordres 600 salariés dont 210 ingénieurs et prévoit dans les deux ans d'en recruter une cinquantaine. C'est son service « développement de logiciels CAO » que vous venez d'intégrer en tant que stagiaire.

M. Fortaille, ingénieur conseil, sera votre tuteur, durant votre stage. Il vous confiera plusieurs missions pour que vous puissiez rapidement appréhender les différentes problématiques de l'entreprise. La première mission sera d'étudier l'évolution du marché des éditeurs de logiciels. (Mission 1). Ensuite votre tuteur souhaite que vous vous familiarisiez avec la stratégie mise en place par le groupe afin d'en comprendre les enjeux (Mission 2).

Afin de compléter votre formation, il est prévu que vous abordiez les problématiques juridiques associées à l'activité. M. Fortaille vous demande d'étudier les conditions d'exercice de la responsabilité des concepteurs de solutions logicielles (Mission 3).

Pour remplir ces missions, vous vous appuyerez sur vos connaissances personnelles ainsi que sur les documents annexés.

Enfin la mission 4 s'appuiera sur votre travail de veille juridique.

¹ Le logiciel en tant que service ou software as a service (SaaS) est un modèle d'exploitation commerciale des logiciels dans lequel ceux-ci sont installés sur des serveurs distants plutôt que sur la machine de l'utilisateur.

Liste des annexes

- Annexe 1 : Le Top10 du logiciel en France : Microsoft, loin devant.
Annexe 2 : Classement « Truffle 100 » : une croissance solide du logiciel français.
Annexe 3 : « Truffle 100 » France 2017 : l'édition de logiciels croit de 5,3 %.
Annexe 4 : Les aides à l'innovation (Extrait).
Annexe 5 : La Chine ou l'innovation ? Lectra a choisi !
Annexe 6 : Daniel Harari (Directeur général) : « Chez Lectra, nous consacrons 50 % de notre énergie à nos 300 plus gros clients ».
Annexe 7 : Obligation de résultat pour le développeur d'un logiciel spécifique.
Annexe 8 : Les obligations des parties à un contrat de prestation de services.
Annexe 9 : Articles du code civil (ordonnance n°2016-131 du 10 février 2016).

Mission 1 : Le marché de l'édition de logiciels en France (10 points)

(Annexes 1 à 4)

L'édition de logiciels constitue la principale source de revenus de l'entreprise Lectra.

- 1.1. Analyser les principales tendances observées sur le marché de l'édition de logiciels en France.
- 1.2. Présenter les principaux freins au développement de l'industrie française de l'édition de logiciels et des services IT (Information Technology).
- 1.3. Caractériser et justifier les moyens mis en place par les pouvoirs publics français pour favoriser l'innovation dans ce secteur.

Mission 2 : La politique stratégique de l'entreprise Lectra (12 points) (Annexes 5 et 6)

Acteur majeur du secteur, l'entreprise Lectra s'est dotée d'une stratégie efficace qui porte ses fruits.

- 2.1. Présenter l'entreprise Lectra à travers sa finalité principale, son métier, ses domaines d'activité stratégique (DAS) et ses clients.
- 2.2. Indiquer et justifier la stratégie globale puis la stratégie de domaine adoptée par Lectra. Préciser les effets attendus de chacune de ces stratégies.
- 2.3. Identifier la modalité de croissance retenue par l'entreprise avec ses avantages et ses risques.
- 2.4. Montrer que les efforts de Lectra en matière de recherche et développement lui procurent un avantage concurrentiel.

Mission 3 : La responsabilité des concepteurs de solutions logicielles (10 points)

(Annexes 7 à 9)

Un cadre de la société Lectra, Mr Durand, a quitté l'entreprise pour créer, avec l'accord de son ancien employeur, une société spécialisée dans la conception de solutions logicielles comptables « Dev+ ». Un client sollicite la société Dev+ afin qu'elle développe un PGI adapté à la spécificité de ses magasins.

Mr Durand lui propose directement une solution standard, livrable sous quinze jours. Le client signe le contrat mais 4 mois passent et la solution logicielle n'est toujours pas délivrée. Face à ces retards le client a dû recruter deux intérimaires pour assurer manuellement la gestion des stocks. Il envisage alors de poursuivre la société Dev + pour non-respect de ses engagements.

3.1. Montrer en quoi Mr Durand, en sa qualité de prestataire de solutions informatiques, a manqué à son obligation d'information auprès de son client.

3.2. Qualifier l'obligation de délivrance du logiciel due par Dev+. Préciser les conséquences de cette qualification pour le client.

3.3. Identifier les conditions permettant au client d'engager la responsabilité contractuelle de Dev+.

Mission 4 : Veille juridique (8 points)

Monsieur MORENO, jeune informaticien, vient d'être recruté par « Eventforever » une agence de communication spécialisée dans l'événementiel située à Biarritz. Les missions de M. Moreno sont très diverses : gestion du parc informatique, maintenance de la sécurité, supervision du réseau, développement de solutions logicielles internes et formation du personnel aux suites bureautiques.

Pour les besoins de l'agence, il a utilisé une partie du code source d'un logiciel comptable propriété de la société Polka pour développer une solution similaire qu'il a installée sur les postes du service comptabilité de l'agence.

Polka, l'éditeur du logiciel original menace d'une action en justice si l'agence n'accepte pas de régulariser la situation.

En vous appuyant sur votre travail de veille, vous exposerez les droits de l'éditeur sur les logiciels utilisés par l'agence et les risques juridiques encourus par celle-ci.

Thème de veille juridique « Protection et exploitation des logiciels » publié dans le B.O. du 09/10/2015).

* * *

Monsieur MORENO, jeune informaticien, a été recruté par LECTRA, il y a cinq ans. Les missions de M. Moreno sont très diverses : gestion du parc informatique, maintenance de la sécurité, supervision du réseau, développement de solutions logicielles internes et formation du personnel aux suites bureautiques.

Pour les besoins de l'entreprise, il seconde son DSI lors de la renégociation du contrat de fourniture d'accès à internet avec Free. En effet, le contrat arrive à échéance et depuis quelques temps les accès à internet au sein de l'entreprise posent problèmes : interruptions momentanées et intempestives, débit ralentit, hotline indisponible.

En vous appuyant sur votre travail de veille, vous présenterez les principes généraux du droit des contrats auquel est naturellement soumis un FAI dans une telle situation, mais également les spécificités de ces contrats et enfin, les risques encourus par le FAI en cas de défaillance.

Pour cela vous vous appuyerez sur vos connaissances de cours ainsi que sur vos recherches issues du thème de veille juridique paru dans la note de service n° 2017-184 du 7-12-2017, « Les contrats de production et de fournitures de services informatiques ».).

ANNEXES

Annexe 1 : Le Top10 du logiciel en France : Microsoft, loin devant

Deux éditeurs français dans le Top10 du logiciel en France, et encore en 9e et 10e place. Tel est le nouveau constat, qui montre à nouveau la faiblesse des éditeurs français. Certaines croissances – ou apparentes contre-performances – cachent parfois des mouvements plus profonds au sein des éditeurs. Ces derniers vivent en effet de grands changements, pour s'adapter à un marché dont les conditions ont rapidement et drastiquement changé :

- les grands comptes² sont bien équipés et, comme sur tout marché mature, cherchent à consolider et optimiser leurs investissements ;
- les entreprises ne cherchent plus à informatiser des processus, mais à soutenir des efforts de transformation et d'adaptation à la transformation numérique en s'appuyant sur des logiciels innovants ;
- le cloud³ a bouleversé en profondeur les modèles économiques et architecturaux, et obligé les sociétés de service à redéfinir leurs compétences, leurs offres et leurs partenariats ;
- la majorité des innovations vient de *pure-players*⁴ du cloud, des éditeurs Software-as-a-service (SaaS) dont les acteurs dominants s'emparent à coups de millions, voire de milliards.

Ces changements sont particulièrement spectaculaires chez Microsoft, qui continue de caracoler en tête mais subit de fortes décroissances sur ses segments traditionnels, compensées seulement en partie par l'impressionnante montée en puissance de son offre SaaS. SAP est aussi dans une phase de transition, avec des clients qui reconnaissent l'intérêt de la nouvelle offre de l'entreprise, et qui ont bien compris qu'ils devraient à terme y passer, mais qui ne sont pas pressés pour autant d'essuyer les plâtres. Oracle peut compter de son côté sur l'étendue et la pertinence de son offre autour de la donnée, à l'heure où les entreprises cherchent à valoriser leur patrimoine informationnel et mettre des plateformes analytiques, voire intelligentes, au cœur de leurs systèmes.

Au-delà des trois premiers du classement, on peut aussi noter la belle performance d'acteurs comme Adobe, Salesforce.com ou Cegid, qui profitent de l'engouement pour le SaaS. Ce dynamisme général ne devrait pas faiblir. Nous attendons au contraire une hausse des investissements et prévoyons en conséquence un taux de croissance annuel moyen pour le logiciel de 5% entre 2017 et 2021.

D'après la source <http://www.informatiquenews.fr/> -04/05/2017

² Le terme de grand compte désigne en général une entreprise cliente ou prospect représentant un chiffre d'affaires réel ou potentiel considéré comme très important. C'est donc un terme utilisé dans le marketing B to B.

³ « Informatique en nuage », traduit l'hébergement de données et/ou de solutions numériques chez un prestataire.

⁴ Un pure player désigne, dans le domaine du web marketing, une entreprise qui exerce son activité commerciale uniquement en ligne, sur Internet.

Annexe 2 : Classement « Truffle 100 » : une croissance solide du logiciel français

Le marché français de l'édition de logiciel est en forme, avec 9% de croissance du chiffre d'affaires, 9,3% de rentabilité nette. Plus généralement le marché des start-ups technologiques innovantes est en plein essor. Le fonds d'investissement Truffle classe les 100 premiers éditeurs de logiciels français.

Il y a une grande différence de taille entre les géants mondiaux présents en France et les éditeurs de logiciels Français. Seul Dassault Systems peut prétendre être un acteur de classe mondiale.

« La France est dotée d'atouts majeurs. Un enseignement supérieur – notamment scientifique – de qualité mondiale, des instituts de recherche renommés, de nouvelles générations d'entrepreneurs, permettent aux start-ups de recruter un personnel hautement qualifié, à des salaires très inférieurs à ceux de la Silicon Valley, et avec une loyauté bien supérieure, ce qui constitue un véritable avantage compétitif », commente Bernard-Louis Roques, Directeur Général et co-fondateur de Truffle Capital.

« Mais cette dynamique positive du marché des logiciels et des services IT ne doit pas occulter le fait qu'il reste de nombreux freins à sa croissance, considère pour sa part Laurent Calot, Président de CXP Group. Parmi ces derniers, le manque de compétences liées au numérique ou encore le manque de confiance dans la sécurité des infrastructures et solutions Cloud. Plus que jamais, le succès d'une solution logicielle dépend non seulement de la qualité et des fonctionnalités du produit lui-même, de l'effort associé en ventes et marketing, mais aussi de son écosystème⁵, plus uniquement user-centric (centrée sur l'utilisateur) mais tourné vers un ensemble de partenaires numériques ».

Parmi les facteurs qui favorisent la création d'entreprises innovantes, on trouve le système d'incitations, comme le statut de la Jeune Entreprise Innovante (JEI), le Crédit d'Impôt Recherche (CIR), les Fonds Communs de Placement dans l'Innovation (FCPI), ou les aides à l'innovation attribuées par la BPI (Banque Publique d'Investissement).

Mais le monde du logiciel reste une exception. L'effort national d'investissement en R&D et en capital-innovation est dangereusement insuffisant. L'investissement en capital-innovation est 50 fois plus élevé aux États-Unis qu'en France... rapporté au nombre d'habitants, il est 8 fois plus élevé en Israël, 3 fois plus en Norvège, 2 fois plus en Suisse. L'appétit boursier pour les valeurs technologiques est trop faible pour permettre l'émergence d'un nombre important de champions nationaux et garantir leur indépendance.

« Il est temps de favoriser l'écosystème des start-ups françaises, pour que demain les futures licornes⁶ créent les centaines de milliers d'emplois qualifiés qu'occuperont nos jeunes diplômés, comme aux États-Unis où elles créent 3 millions d'emplois par an, poursuit Bernard-Louis Roques. Il est temps de compléter la chaîne du financement de l'innovation, en y accrochant le dernier maillon qui lui manque, l'épargne ».

D'après la source : <http://www.informatiquenews.fr/classement-truffle-100> - 11-05-2017

⁵ Un écosystème peut être compris comme un système d'entreprises qui, de par leur offre de produits ou de services, le marché auxquelles elles s'adressent ou encore les contraintes et réglementations auxquels elles sont soumises, entretiennent des rapports similaires à un environnement commun.

⁶ Le terme licornes désigne les start-up des nouvelles technologies promises à un bel avenir et qui ont les moyens de leurs ambitions : une réserve de ressources financières très conséquente sans les inconvénients d'être cotées en bourse.

Annexe 3 : Truffle 100 France 2017 : l'édition de logiciels croit de 5,3 %

En 2016, l'industrie française du logiciel a pesé 13,8 milliards d'euros dont plus de 57 % réalisé exclusivement dans l'édition (7,9 milliards d'euros) soit une progression de 5,3 %.

La rentabilité de ces entreprises se maintient.

Le Top 100 affiche un résultat net de 1,26 Md€ contre 1,18 Md€ un an plus tôt. Sur le volet emploi, l'un des points forts de cette industrie est de conserver l'essentiel de ses effectifs en France, en particulier sur la recherche et développement.

En 2016, l'investissement en R&D a légèrement progressé avec 1,237 milliard d'euros engagés, tandis que les équipes R&D se maintiennent à 15,6 % de l'effectif total. Le directeur de Truffle Capital estime qu'il est temps de compléter la chaîne du financement de l'innovation avec l'épargne. « L'assurance-vie représente 40% de l'épargne des Français, plus de 2 000 milliards d'euros », rappelle-t-il en proposant d'en « fléchir » 2 % vers le capital-innovation, segment du capital investissement qui consiste à prendre des parts dans le capital d'entreprises non cotées, innovantes et à fort potentiel de croissance, aux premiers stades de leur développement..

Une fois encore la croissance du Software-as-a-service (28 %) a dynamisé l'industrie du logiciel. Gaspard Koenig, président du think-tank⁷ Génération Libre fait remarquer que « le logiciel (...) fait peu à peu disparaître la frontière entre services et industrie » et met en exergue les nouveaux modèles qui bouleversent les secteurs les plus établis. [...]

Extrait du Top 100 des éditeurs de logiciels français

rang	Entreprise	CA édition 2016 millions d'€	CA total 2016 millions d'€	Effectif total 2016	Effectif R&D 2016
1	DASSAULT SYSTEMES	2 704,3	3 065,6	15215	6375
2	SOPRA STERIA	557,3	3 741,3	39813	1300
3	MUREX	460,0	460,0	2058	425
4	CEGEDIM	352,0	440,8	4062	767
5	AXWAY	301,1	301,1	1930	700
6	CEGID	289,4	307,7	2250	610
7	LINEDATA SERVICES	166,8	166,8	1000	370
8	ESI GROUP	140,6	140,6	1155	397
9	GFI INFORMATIQUE	135,9	1 015,4	12582	353
10	PRODWARE	131,5	176,0	1225	235
11	AVANQUEST	117,4	117,4	295	100
12	BERGER-LEVRAULT	115,5	129,7	1310	235
13	ISAGRI	112,0	154,0	1500	280
14	EFRONT	105,0	105,0	650	150
15	INFOVISTA	92,2	92,2	440	150
16	LECTRA	71,9	260,2	1550	270

D'après la source <http://www.lemondeinformatique.fr/actualites-> Mai 2017

⁷ Cercle de réflexion, laboratoire d'idées, émanant généralement d'institutions privées, et apte à soumettre des propositions aux pouvoirs publics.

Annexe 4 : Les aides à l'innovation (Extrait)

Lancer un projet innovant nécessite de réunir des moyens matériels et humains qui doivent être financés aux différents stades de son évolution. Quel que soit le type d'innovation concerné (technologique, sociale, numérique...), des aides publiques peuvent être mobilisées par les porteurs de projets. Les principaux acteurs sont :

- **Bpifrance** : c'est un acteur incontournable dans le paysage des aides à l'innovation. Il accompagne les entreprises, de l'amorçage jusqu'à leur cotation en octroyant des bourses, des crédits et en intervenant en garantie et en fonds propres. Il assure, en outre, des services d'accompagnement et de soutien renforcé à l'innovation, à la croissance externe et à l'export, en partenariat avec Business France⁸ et la Coface⁹. Il propose aux entreprises un continuum de financements à chaque étape clé de leur développement et une offre adaptée aux spécificités régionales.
- **La French tech** : La French Tech est le nom de l'écosystème des start-ups françaises. Elle a été lancée par le ministre délégué de l'Économie numérique en novembre 2013, avec l'idée d'avoir une marque qui fédère une communauté d'acteurs qui n'étaient alors pas (re)connus : entrepreneurs de start-ups, développeurs, ingénieurs, designers, incubateurs, accélérateurs de startups, etc. French Tech s'est focalisée sur le renforcement de sa visibilité internationale en matière de start-ups et d'innovation.
- **Les collectivités territoriales** : la dynamique de l'innovation est considérée comme un facteur clé de développement et de renouveau économique. De nombreuses collectivités (régions principalement mais aussi départements et communes) ont mis en place des programmes de soutien aux projets innovants, seules ou en complémentarité de Bpifrance.

Les aides publiques susceptibles d'être mobilisées dans le cadre de la recherche et du développement prennent principalement la forme de crédits d'impôts restituables et de réduction des charges sociales et fiscales.

- **Crédit d'impôt recherche (CIR)**

Le CIR est une mesure fiscale destinée à soutenir les entreprises qui engagent des dépenses de recherche et développement au cours d'une année.

- **Crédit d'impôt innovation (CII)**

Le CII complète le crédit d'impôt recherche. Il a également pour objectif de soutenir les PME qui engagent des dépenses spécifiques pour innover. Cependant son taux et son plafond différent de ceux du CIR.

Les dépenses éligibles concernent des opérations de conception de prototypes de nouveaux produits ou d'installations pilotes de nouveaux produits.

- **Statut de la jeune entreprise innovante (JEI)**

Ce dispositif a été mis en place pour favoriser l'éclosion des jeunes start-ups qui se créent avec un projet de recherche et développement.

Pendant leurs premières années d'activité, ces entreprises développent leur projet d'innovation et dégagent peu de chiffre d'affaires. Ce statut leur permet ainsi d'alléger leurs charges en bénéficiant d'un certain nombre d'exonération de charges fiscales et sociales.

<https://www.afecreation.fr/pid823/les-aides-a-l-innovation.html>

⁸ Opérateur public national au service de l'internationalisation de l'économie française, Business France valorise et promeut l'attractivité de l'offre de la France, de ses entreprises et de ses territoires.

⁹ Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur. Coface propose une offre complète d'assurance-crédit pour protéger les entreprises contre le risque de défaillance financière de leurs clients. L'assurance-crédit avec Coface, c'est aussi des analyses des risques par pays, secteurs et sociétés.

Annexe 5 : La Chine ou l'innovation ? Lectra a choisi !

Une R&D à la hauteur des ambitions de l'entreprise Lectra

En 1993, son directeur général (DG) pose la stratégie d'entreprise en trois points :

1. S'ouvrir à tous les marchés qui utilisent des tissus et du cuir (comme l'automobile et l'ameublement).
2. Être présent dans le monde entier.
3. Couvrir tout le processus depuis la création jusqu'à la fabrication.

L'entreprise met en œuvre une stratégie de diversification dont le pari consiste à jouer la synergie des technologies sur des marchés mondialisés. Non content d'être le numéro un de la CAO pour l'habillement, Lectra devient également le leader de la FAO (fabrication assistée par ordinateur) pour ce même marché. Le DG prend alors deux décisions fortes : augmenter la qualité, les prix de ventes et investir massivement dans un plan de recherche et développement. C'est toujours en 1993, que Lectra renouvelle 100% de ses machines de coupe et 100% de ses logiciels sur l'année 1996. C'est à cette époque que la société développe une politique de dépôt de brevet pour couvrir ses technologies. Elle en dépose alors plusieurs dizaines. Les dix années suivantes seront celles du développement qui permettra à Lectra de s'installer comme la marque leader mondial incontestée. Afin de protéger l'entreprise, Daniel Harari, directeur, entreprend en parallèle de développer les services (formation, conseil, maintenance), pièces détachées et consommables. Cela permettra à l'entreprise bordelaise de résister à la crise de 2009 lorsqu'elle perdra 2/3 de ses commandes.

La Chine ou l'innovation

La fin des quotas (quantité maximum autorisée) sur les importations de textiles et vêtements en 2005 fait de la Chine l'usine du monde pour la mode et l'automobile. Les concurrents de Lectra suivent la tendance en délocalisant leur production. Malgré une étude réalisée par Lectra dont le résultat fait apparaître que produire en Chine réduirait de 28% le prix de revient des machines, l'équipe dirigeante décide de rester en France : « Nous ne voulions pas licencier. Nous trouvions dangereux de changer l'ADN de notre entreprise française. Et il y avait des risques de contrefaçon ». Daniel Harari va donc demander à toutes les équipes internes, en impliquant également ses clients, de travailler à une nouvelle génération de machines : plus ergonomiques, plus esthétiques, plus « intelligentes », avec des logiciels embarqués et connectés à Internet. Une haute technologie protégée par une quarantaine de brevets et qu'aucun concurrent n'a réussi à rattraper. C'est aussi ce qui permet à l'entreprise d'être à l'abri de la contrefaçon : ses machines sont trop sophistiquées pour être imitées. Lectra est parfois confrontée à la copie illégale de logiciel, mais elle a une politique très ferme en la matière : attaquer systématiquement les sociétés qui utilisent ces logiciels piratés pour décourager les autres de faire pareil.

Quant à son investissement en recherche et développement, qui représente 9,4% de son chiffre d'affaires ces dix dernières années, il est à la hauteur de sa position sur le marché : quatre fois supérieur à celle de son concurrent principal et équivalent à ses dix premiers concurrents réunis. Ainsi, en 2014, Lectra fabrique en France ses machines 15% moins chères que ses concurrents basés en Chine pour une marge trois fois supérieure ! Mieux : la Chine est devenue le premier marché de l'entreprise !

« Si on n'échoue pas, on ne réussit pas. »

Le niveau de marges important de Lectra est également le fruit de la stratégie d'entreprise posée en 2009 sur fond de crise. La montée en gamme : se concentrer sur 10 à 15% des clients premium et encore plus sur le premier pour cent. Ce qui permet à Lectra d'augmenter sa qualité et ses tarifs : tandis qu'entre 2007 et 2012 ses concurrents baissent leur prix de 33%, Lectra les augmente d'autant ! La R&D a toujours été une arme pour Lectra. L'innovation passe désormais par la connaissance des processus, plus que par la technologie pure : « Nous disposons d'une excellente connaissance des métiers de nos clients et sommes capables de les accompagner dans la conduite du changement ». Lectra a également su concilier améliorations permanentes et innovations de rupture.

D'après la source : <https://www.inpi.fr>

Annexe 6 : Daniel Harari (Directeur général) : « Chez Lectra, nous consacrons 50 % de notre énergie à nos 300 plus gros clients »

Sur quoi avez-vous travaillé en priorité ?

Dès 2007, nous avons joué la carte de l'innovation. Ce furent les prémices de la révolution numérique de Lectra et le lancement d'une nouvelle génération de produits. 100 % des pièces ont été reconçues pour optimiser notre flux de production.... 120 capteurs ont alors été développés pour analyser les comportements de la matière, mais aussi de la lame pendant l'acte de coupe... de façon à mieux adapter le plan de marche de la production chez nos clients. Remontées au logiciel qui pilote la machine et prend les décisions, ces informations sont également restituées au quotidien à nos centres d'expertise.

C'était l'Internet des objets avant l'heure ?

Déjà huit ans de pratique sur 2.500 machines et plus d'un millier de clients. Nos solutions de découpe nous ont permis de travailler sur deux points en parallèle : la maintenance de la machine et l'« uptime » (temps d'utilisation). En 2012, une nouvelle génération de machines a optimisé tout ce que nous avons fait en 2007 (hardware, software...). Nous avons augmenté le nombre de capteurs pour analyser le processus de production du client et évaluer son efficacité.

D'où cette idée d'offrir également du conseil ?

En fait, en 2009, nous avons travaillé sur les raisons qui font qu'un client choisit Lectra. Notre valeur est celle de nos équipes et l'expérience qu'elles ont acquise auprès de nos 23.000 clients pendant plus de trente ans... Nous avons alors développé une offre à forte valeur ajoutée. Pour autant, tous nos clients n'étaient pas prêts à payer plus... D'où le choix de nous concentrer sur les premiers « 10 % », et de passer la moitié de notre énergie sur le premier « 1 % », c'est-à-dire nos 300 premiers clients.

D'après l'extrait de : <https://www.lesechos.fr/-daniel-harari>

Annexe 7 : Obligation de résultat pour le développeur d'un logiciel spécifique

La société CIMM Franchise exploite un réseau de 120 agences immobilières et a souhaité faire évoluer son logiciel de gestion de biens immobiliers. Elle a confié le développement d'un logiciel spécifique à la société 3C Evolution.

Les missions de ce prestataire n'ont pas été formalisées par contrat. Par ailleurs, aucun cahier des charges n'a été rédigé et validé.

Or, lorsque le logiciel a été déployé pour test auprès des agences, ces tests ont révélé de nombreux dysfonctionnements confirmés par un rapport d'audit.¹⁰ CIMM a finalement renoncé à utiliser cette solution défailante et a fait l'acquisition d'un logiciel standard. Elle a assigné son cocontractant en remboursement des sommes versées et en paiement de dommages et intérêts.

La Cour d'appel de Grenoble a jugé que 3C Evolution est tenue à une obligation de résultat de délivrer dans les délais impartis une solution informatique répondant aux besoins de son client.

En l'espèce, la Cour se fonde sur un rapport d'audit réalisé et confirme que le développement du logiciel n'a pas pu être réalisé dans les délais convenus et que sur deux aspects essentiels tenant à la fiabilité de l'enregistrement des données et aux passerelles directes vers les portails commerciaux le produit n'était toujours pas opérationnel à la fin de l'année 2008. La preuve est dès lors rapportée d'un manquement patent de la société 3C Evolution à son obligation de résultat.

La Cour a ajouté que la société 3C Evolution a gravement manqué à son obligation de conseil [...]. La société 3C Evolution a manqué par ailleurs à son obligation d'assistance en ne formalisant pas en amont un cahier des charges précis exprimant l'ensemble des besoins du client, avec pour conséquence un dépassement très important du délai de livraison.

Cette décision est donc très favorable au client d'un développeur de solutions spécifiques qui pourra dès lors engager sa responsabilité dès lors que le résultat promis n'a pas été atteint, sans avoir à prouver une faute.

Elle démontre encore une fois l'impérieuse nécessité de formaliser avec soin les documents contractuels qui permettront de définir les droits et obligations de chacun.

Cour d'appel de Grenoble, arrêt du 4 juin 2015
D'après l'extrait <http://www.brmavocats.com/2015/06/>

¹⁰ Un audit : est un examen minutieux du mode de fonctionnement et d'organisation d'une société par un professionnel indépendant et impartial dont la mission principale consiste à déceler puis localiser les éventuelles défaillances.

Annexe 8 : Les obligations des parties à un contrat de prestation de services

L'obligation d'information du prestataire informatique lui impose un triple devoir de renseignement, de mise en garde et de conseil à l'égard de son client.

Le devoir de renseignement – Le prestataire informatique est tenu de renseigner objectivement et complètement son client sur les caractéristiques, conditions d'utilisation, capacités, performances et contraintes des biens informatiques fournis, à la lumière des attentes, besoins et ressources financières du client. Il doit également se renseigner auprès du client pour s'enquérir de ses besoins concrets et, le cas échéant, l'aider à formuler adéquatement ses besoins. On constatera ainsi l'importance que revêt la rédaction d'un cahier des charges.

Le devoir de mise en garde – En vertu de cette obligation, le prestataire informatique est tenu d'attirer l'attention de son client sur les éventuelles erreurs que celui-ci aurait pu commettre ainsi que sur les risques, problèmes, contraintes ou limites que peuvent engendrer les différentes opérations envisagées. Ainsi, une carence du cahier des charges établi par le client devra être signalée.

De même, le client devra être dûment mis en garde tant au niveau des contraintes techniques (période de rodage nécessaire, pourcentage acceptable de bugs, obsolescence de certains matériels, incompatibilité entre des logiciels/matériels existant par rapport à la nouvelle application, difficultés inhérentes au démarrage d'applications informatiques) que des perturbations organisationnelles.

Le devoir de conseil – Il s'agit de l'obligation la plus soutenue de l'obligation d'information du prestataire informatique. Dans son aspect précontractuel, elle lui impose d'orienter les choix de son client, de lui indiquer la voie la plus adéquate. Le prestataire informatique est ainsi tenu de s'impliquer personnellement dans l'analyse des besoins de son client pour lui proposer une solution pertinente, efficace et conforme à ses attentes.

L'obligation de collaboration du client

Le client se doit également de respecter certains devoirs à leur égard. En effet, la jurisprudence a, assez logiquement, considéré que les fournisseurs informatiques ne pouvaient valablement respecter leur obligation d'information à l'égard de leurs clients que pour autant que ces derniers apportent leur nécessaire collaboration au projet [...]

(Source : <https://www.droit-technologie.org>)

Annexe 9 : Articles du code civil (ordonnance n°2016-131 du 10 février 2016)

Art. 1112-1 Le devoir d'information précontractuelle.

« Celle des parties qui connaît une information dont l'importance est déterminante pour le consentement de l'autre doit l'en informer dès lors que, légitimement, cette dernière ignore cette information ou fait confiance à son cocontractant.

Néanmoins, ce devoir d'information ne porte pas sur l'estimation de la valeur de la prestation. Ont une importance déterminante les informations qui ont un lien direct et nécessaire avec le contenu du contrat ou la qualité des parties.

Il incombe à celui qui prétend qu'une information lui était due de prouver que l'autre partie la lui devait, à charge pour cette autre partie de prouver qu'elle l'a fournie.

Les parties ne peuvent ni limiter, ni exclure ce devoir.

Outre la responsabilité de celui qui en était tenu, le manquement à ce devoir d'information peut entraîner l'annulation du contrat.

Article 1231-1

« Le débiteur est condamné, s'il y a lieu, au paiement de dommages et intérêts soit à raison de l'inexécution de l'obligation, soit à raison du retard dans l'exécution, s'il ne justifie pas que l'exécution a été empêchée par la force majeure. »

(source : <https://www.legifrance.gouv.fr>)