



INNOVER

PLACE DE MARCHÉ

Les prestations informatiques à l'heure de l'achat en ligne

Qu'est-ce qu'une prestation informatique pour une entreprise ? Un besoin ponctuel et précis faisant appel à la meilleure compétence. Bien sûr, mais c'est aussi et avant tout un achat. C'est pourquoi, chez Médéric, on en a déplacé la charge de la direction informatique sur la direction des achats, qui la gère avec un logiciel d'« e-achat », Shortlist Manager.

Centraliser et rationaliser sont, depuis une bonne décennie, les maîtres mots des entreprises. Ils ont notamment provoqué l'émergence des directions achats dans la banque et l'assurance. Si la priorité de ces derniers est de gérer les « maintenance and repair operations » (les opérations d'entretien et de réparation), c'est-à-dire les achats hors production, en immobilier ou fonctionnement, par exemple, les services achats se tournent aujourd'hui vers ce qui est beaucoup moins palpable, mais qui représente la bagatelle de plus de la moitié des dépenses : les prestations informatiques.

Inversion du rapport de forces

En effet, la pénurie de prestataires entre 1999 et 2000 a fait exploser la demande et s'envoler les taux journaliers. « Les grands comptes pouvaient avoir jusqu'à 500 prestataires diffé-

rents, avec, pour certains, la même tâche à accomplir. Ils n'avaient pas d'autre choix que de diffuser largement toutes leurs demandes. Mais le coût, au final, était énorme », explique Antoine Peigner, directeur du marketing de Hitechpros.com, place de marché spécialisée en prestations informatiques. La conjoncture de l'époque laissait donc peu de place à la négociation et les directions des services informatiques (DSI) bénéficiaient de budgets pratiquement « ouverts ».

Dès le deuxième semestre 2001, le retournement du rapport entre l'offre et la demande a donné l'avantage aux donneurs d'ordres. Les besoins en prestations ont fortement chuté et un grand



Jean-Paul Lebrun dirige les achats de Médéric. Il a réduit à vingt les SSII référencées.

nombre d'informaticiens se sont alors retrouvés inemployés. Le temps était venu pour les entreprises de reprendre les choses en main, de vérifier le retour sur investissement des charges de prestations informatiques externes et de rationaliser ces dépenses.

Fin 1999, lorsque Jean-Paul Lebrun a rejoint Médéric en qualité de directeur des achats du groupe, l'assureur comptait pas moins de 70 intervenants

en informatique, avec, parfois, des doublons sur des tâches identiques. L'idée a germé de resserrer le référentiel de sociétés de services et d'ingénierie en informatique (SSII) et de s'appuyer sur un outil informatique pour formaliser les appels d'offres. Ce mode de fonctionnement existait déjà pour le mobilier ou les fournitures via des extranets d'« e-procurement » (e-achat). Jean-Paul Lebrun en a exprimé le besoin auprès de Hitechpros. L'assureur était déjà utilisateur du site, qui réalise à lui seul 95 % des transactions sur le marché des prestations informatiques. Mais le souhait était, cette fois, de ne plus laisser les chefs de projet accéder à l'ensemble des 2200 SSII françaises qu'il accueille, mais seulement à une vingtaine clairement identifiées et référencées.

Mieux évaluer les prestataires

Le logiciel Shortlist Manager était né, fruit de la réflexion entre Hitechpros, le directeur des achats de Médéric et Alain Ruiz, responsable des achats de l'Association française de normalisation (Afnor). Le développement et les spécifications se sont effectués en relation avec les directions informatiques, car,

“

« ON Y PERD EN POÉSIE, MAIS ON Y GAGNE EN EFFICACITÉ »

La direction des services informatiques (DSI) compte chez Médéric environ 400 personnes, une moitié de salariés, l'autre d'intervenants externes. Selon **Michel Grillet, responsable gestion des ressources internes et externes à la DSI**, « Shortlist est bien tombé ». La démarche d'agrément visant à réduire les prestataires était dans les têtes. L'outil informatique n'a fait qu'aider à sa formalisation. Il représente un contrôle supplémentaire sur une procédure qui pouvait être défaillante ou mal interprétée. Michel Grillet

se veut rationnel : il y voit une professionnalisation de la relation client-fournisseur. Plus de temps perdu à ce qu'il qualifie d'« enrobage », les discussions : Shortlist diffuse des demandes précises et apporte les réponses qui y correspondent. L'équipe informatique a certes perdu en facilité de choix. Michel Grillet admet qu'en interne, l'accueil a été contrasté, mais il ne déplore qu'un petit nombre d'irréductibles. La plus forte contribution de Médéric à la mise au point de Shortlist Manager a porté

sur la partie statistique. Il était capital de mesurer réellement par entreprise le taux d'aboutissement des entretiens sur les appels d'offres. Michel Grillet peut en tirer des conclusions sur, par exemple, les SSII qui répondent systématiquement mais avec des profils inadaptes. Cela aurait, selon lui, le mérite de recadrer les choses du point de vue relationnel. En conclusion, il voit cette rationalisation des marchés comme inéluctable. S'il consent à reconnaître que l'on y perd en « poésie », il se félicite d'y gagner en efficacité.



comme le précise Antoine Peigner, d'Hitechpros, « on n'achète pas des prestations informatiques comme des barres de fer, cela nécessite une expertise métier ». Le service a été mis en ligne en octobre 2001 et Médéric l'a adopté en janvier 2002.

Son principe est de formaliser toutes les étapes de la procédure d'un achat de prestations à travers des écrans types. Au préalable, la direction informatique détermine les SSII avec qui elle souhaite travailler et les référence. Chez Médéric, on en compte 18, définies pour l'année entière. Le résultat des succès ou échecs de collaboration, que Shortlist permet de visualiser à l'aide de tableaux et de statistiques, sert à affiner le référencement pour l'année suivante. « L'outil offre une vision très objective », souligne Jean-Paul Lebrun. L'analyse statistique évite en effet de juger une SSII sur la performance d'une seule prestation, mais bien sur un ensemble de collaborations.

Diminution du taux d'intervention

Pour lancer un appel d'offres, la trentaine d'utilisateurs désignés chez Médéric, selon l'organigramme de la DSI, accède au site sécurisé et remplit successivement les paramètres de sa demande. Le premier consiste à choisir entre le forfait, par lequel le prestataire s'engage sur un délai et un tarif, et la régie, qui est un mode d'intervention à la demande, « intérimaire » en quelque sorte. Viennent ensuite les spécifications de spécialités techniques, etc. À chaque étape, un champ de texte libre sert, le cas échéant, aux précisions ou observations. La validation finale génère l'envoi d'un courrier électronique type aux sociétés de services choisies. Les prestataires répondent par l'intermédiaire du même logiciel. La procédure est formalisée, tracée. On ne risque plus de courriels plus ou moins bien formulés, dont les directions n'ont pas eu connaissance ou qui n'arrivent jamais à leur destinataire.

Faut-il y voir un affaiblissement de l'autonomie des directions informatiques ? Jean-Paul Lebrun s'en défend. Il prétend plutôt épargner aux informaticiens le harcèlement que mènent constamment les commerciaux des SSII. Tout appel de ce type est redirigé vers la direction des achats. De même, il n'est plus nécessaire de fournir des explica-

L'AVIS DE L'EXPERT

« POUR DES VOLUMES ÉLEVÉS, ON PASSE DU SUR-MESURE AU LIBRE-SERVICE »



Hubert d'Hondt est l'un des fondateurs de l'activité conseil stratégique et opérationnel de BearingPoint en France. Il est responsable pour l'Europe du e-achats et des places de marché. Il a publié « The Essentials of Logistics and Management » et « Places de marché sur Internet. Nouvelles règles pour le commerce du XXI^e siècle ». Il est cofondateur de l'Association européenne des places de marché.

- Standardiser les prestations informatiques et centraliser leur négociation dans une direction des achats avec l'aide d'un logiciel d'e-catalogue ou d'e-achat est en général une bonne opportunité. C'est le cas particulièrement quand les structures sont fragmentées à la suite d'une fusion-acquisition.
- Du côté des SSII, être en quelque sorte « cataloguée » ne doit pas surprendre. **Les sociétés de services et d'ingénierie en informatique furent les premières à utiliser des grilles et des outils de chiffrage pour vendre leurs prestations.** Le passage s'est simplement opéré des mains des vendeurs aux mains des acheteurs.
- La formalisation des collaborations et les contrats cadres, sur un volume assuré d'affaires, facilitent la négociation. Mais la difficulté réside dans leur bonne exécution.
- L'e-achat s'inscrit dans une dynamique naturelle face à un marché actif. Tant que le volume est petit, on se tourne vers l'expertise basée sur l'homme. Mais, quand il grandit, on y introduit de la procédure, on le met en libre-service.
- Le phénomène gagnera progressivement tous les marchés qui auront un volume récurrent d'affaires. **On évolue toujours plus vers des grilles et des configurations à la commande, à l'expression même du besoin.**

tions gênantes aux prestataires refusés. Le logiciel envoie un courriel type, qui a pour effet de couper court aux relances. Cependant, le doute sur les compétences que pouvaient avoir les services des achats en matière de prestations informatiques s'est bien fait sentir au démarrage. C'est pourquoi Jean-Paul Lebrun a choisi, « pour que la proximité favorise une meilleure connaissance », d'établir son bureau dans les locaux de la direction informatique. Le référencement des entreprises lui a été confié, et des groupes de travail ont été formés avec les informaticiens pour la mise en marche de Shortlist Manager. Il se félicite aujourd'hui d'un bon tandem.

Côté prestataires, Jean-Paul Lebrun insiste sur la relation « gagnant-gagnant » qu'il veut instaurer. Le logiciel permet aux SSII de visualiser les affaires en cours, donc les tarifs proposés par leurs concurrents. Jean-Paul Lebrun tient à

rassurer sur ce point : « Il n'est pas question de tirer les prix vers le bas, mais de valoriser la puissance d'achat de Médéric. » La marge de manœuvre se réduit cependant, pour les SSII, à s'aligner ou non sur les propositions rivales.

Hormis le temps gagné dans la recherche, la meilleure adéquation entre besoin et prestation et la formalisation de la procédure qu'apporte Shortlist Manager, le gain économique reste difficile à évaluer. Le coût d'utilisation du logiciel, quant à lui, est facturé trimestriellement par tranches de cinq utilisateurs, de 413 € HT à 5541 € HT pour cent connectés. En revanche, Hitechpros prend à sa charge la mise en place et le paramétrage. La direction des achats de Médéric aurait constaté une diminution du taux journalier moyen d'intervention, sans savoir précisément si c'est sous la pression du logiciel ou, plus généralement, dû au marché. Nul doute, cependant, que la conjoncture actuelle joue en la faveur du donneur d'ordres dans toute négociation avec les SSII. ●

MICHÈLE WARNET

L'évolution d'un marché en trois temps

1 1999-2000 : la demande en prestations informatiques explose. La pénurie d'informaticiens place les SSII en position de force auprès de directions informatiques aux budgets très souples. Les dépenses des entreprises flambent.

2 2001 : retournement complet. Les entreprises veulent mettre à plat, afin de les rationaliser, les dépenses d'un secteur qui avoisine les 50 % de l'ensemble des achats. Côté SSII, les informaticiens se retrouvent régulièrement inoccupés.

3 2002 : Hitechpros, place de marché spécialisée en prestations informatiques, lance le logiciel Shortlist Manager. Son principe est de dialoguer avec un nombre prédéfini de SSII et d'établir des contrats cadres. L'ensemble de la procédure est standardisé.

C'est une relation gagnant-gagnant : les SSII ont accès aux tarifs de leurs concurrentes.