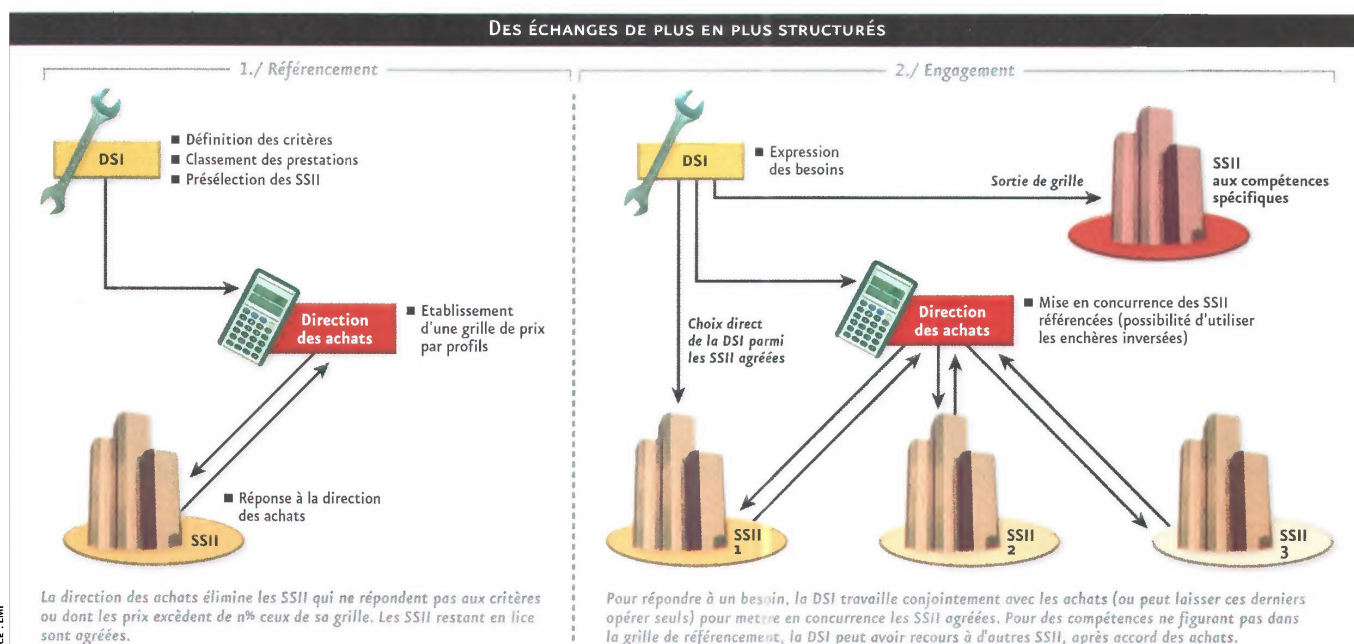




# Analyse Une relation qui se structure et qui s'apaise

Depuis quelques années, les relations entre SSII et DSI se sont tendues du fait de la pression sur les prix. Mais la situation s'éclaircit peu à peu grâce à la structuration des échanges, autour des appels d'offres et du référencement. Tendances qu'accompagne le nouvel arbitre de cette relation : la direction des achats.



Source : LMI

La relation entre SSII et DSI s'est considérablement structurée avec l'entrée en lice des directions achats. Celles-ci ont pour objectif de réduire le nombre de sociétés avec lesquelles travaille la DSI, et corrélativement de faire baisser les coûts des prestations. Le référencement et les appels d'offres imposent des grilles tarifaires par rapport à des postes bien définis. "Les DSI travaillent en collaboration avec les directions achats pour établir un cadre formel", commente Hervé Payan, responsable du développement France d'EDS. Ainsi, certains grands comptes effectuent des référencements généralistes, d'autres préfèrent les différenciations par types de profils, ce qui a tendance à favoriser les petites SSII pointues sur un secteur. D'autres encore privilégient un mode mixte, avec un premier panel de SSII généralistes et un second portant sur des prestataires plus spécialisés. Claude Curs, PDG de HiTechPros, spécialiste des achats de prestations intellectuelles, souligne toutefois l'effet pervers de ces

grilles de profils, qui empêchent une réflexion approfondie de la part de l'acheteur : "Dans une grande entreprise où l'acheteur a besoin de certaines de compétences et de combinaisons de celles-ci, une telle grille devient inutilisable, et il faut la sim-

plifier avec un nombre réduit de cases. Tout cela est très rigide et ne donne pas de bons résultats."

L'excès de formalisation de l'achat, lors du référencement par de grands groupes, a un autre effet pervers : les processus sont pilotés par les départe-

ments achats avec des services juridiques qui vont jusqu'à négocier, en amont de tout projet, des conditions inacceptables pour un ensemble de prestations de natures diverses, allant du conseil jusqu'à la régie, en passant par le prototypage : "On impose aux prestataires une responsabilité illimitée. De plus, le délai de paiement va jusqu'à cent vingt jours, alors que les SSII doivent payer leurs salariés à la fin du mois. Tout cela doit être réintégré dans notre structure de coût", s'insurge Bernard Nivollet, directeur général d'Unisys France. Les tarifs sont fixés généralement pour un an, parfois jusqu'à trois ans, et les SSII sont souvent acculées à accepter les conditions, c'est-à-dire des réductions des tarifs de prestations de 5 à 8% depuis trois ans, alors que les collaborateurs ont été augmentés de quelques pour cent en 2004. "Les SSII doivent travailler comme un industriel avec la grande distribution : en plus d'avoir négocié un tarif à la baisse, les entreprises exigent des RFA (remises de fin d'année), l'équivalent des fameuses marges arrière", précise



David Laurent, directeur commercial division ingénierie et projets d'ITS Group. Ces pratiques de standardisation d'achat de prestations intellectuelles vont jusqu'aux mécanismes d'enchères inversées. Hors des marchés de niche nécessitant une expertise pointue, notamment l'infrastructure et la sécurité, ce modèle favorise les structures internationales pouvant prendre en charge des projets à l'échelle mondiale. Au détriment des acteurs généralistes de taille modeste.

Toutefois, le rôle des acheteurs et la réduction du nombre de prestataires présentent aussi des avantages pour ces derniers. "Le fait que les achats deviennent prépondérants est une bonne chose pour négocier les prix, rédiger des contrats qui tiennent la route, évaluer l'impact économique de telle ou telle demande. Les acheteurs aident à clarifier les niveaux de service et à définir des unités d'œuvre standardisées et comparables", estime Jean-Baptiste Quelquejay, directeur Outsourcing chez Unilog. Autre avantage : les SSII référencées peuvent s'adjudger un plus grand volume d'affaires en échange de rabais sur ses tarifs. Hervé Payan remarque : "L'entreprise peut passer plus de temps avec ses fournisseurs, dans la mesure où ceux-ci sont moins nombreux. Le fournisseur a une vision plus globale et un meilleur niveau de connaissance de ce qui se passe chez son client. Il peut donc montrer plus proactif."

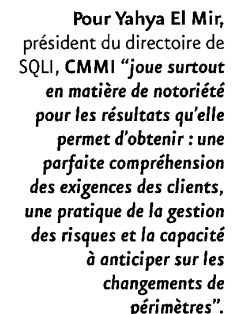
## Les petites SSII sous pression

De plus en plus, les contrats comportent une obligation de résultat. Pour les grandes SSII, cette nouvelle orientation avec engagement au forfait est donc ressentie comme globalement positive, alors que les plus petites, qui ne sont pas en mesure de se positionner sur ces partenariats avec engagement de responsabilité et prise de risque, souffrent. "On ne compare plus des profils interchangeables, assortis d'un taux journalier moyen, mais la capacité du prestataire à tenir ses engagements", confirme Jean-François Gautier, président du directoire d'Aedian.

Pour optimiser leurs ressources tout en améliorant la qualité de leurs prestations, les SSII doivent rationaliser leur offre de services et "industrialiser" leurs prestations sous forme de solutions standardisées, intégrées et réutilisables. Ces méthodes d'industrialisation s'appuient sur un capital méthodologique et humain. "L'entreprise attend du prestataire qu'il mette en place des méthodologies propres prouvant son industrialisation", indique Jean-François Gautier. Autre moyen de faire des économies, les "usines logicielles" offshore. Compass cite des accords entre DSI et SSII où "les fournisseurs se sont engagés à réduire chaque année les



Pour Hervé Payan, responsable du développement France d'EDS, le référencement a du bon : "L'entreprise peut passer plus de temps avec ses fournisseurs, ceux-ci étant moins nombreux. Le fournisseur a une vision plus globale de ce qui se passe chez son client."



Pour Yahya El Mir, président du directoire de SQLI, CMMI "joue surtout en matière de notoriété pour les résultats qu'elle permet d'obtenir : une parfaite compréhension des exigences des clients, une pratique de la gestion des risques et la capacité à anticiper sur les changements de périmètres".



Bernard Nivollet, directeur général d'Unisys France, dénonce la rigidité des processus mis en place par les acheteurs : "Le délai de paiement va jusqu'à cent vingt jours, alors que les SSII doivent payer leurs salariés à la fin du mois."

ILS ONT DIT

coûts opérationnels de 20 %, sur toute la durée du contrat." Dans les cas où la part des ressources humaines est importante, l'offshore permettrait d'obtenir des réductions annuelles de coût supérieures à 40 %, selon Compass.

Même si ces questions restent la pomme de discorde de la relation entre prestataires et donneurs d'ordres, les choses se sont un peu apaisées, les deux catégories d'acteurs gagnant en maturité sur ces sujets. Côté clients, Jean-Jacques Zilber, directeur associé KLC, souligne la maîtrise grandissante des prix facturés. De leur côté, "les SSII doi-

vent travailler au forfait, et s'engager complètement sur les coûts, les délais et la qualité", indique Michel Koutchouk, PDG d'Infotel. Pour Yahya El Mir, président du directoire de SQLI, les SSII sont sélectionnées sur trois critères principaux : le délai, les fonctionnalités et, seulement en troisième position, le budget. Ainsi, les nouvelles relations SSII-DSI impliquent un niveau de qualité plus important. D'où la reconnaissance de plus en plus forte des certifications et labels. "Il y a quelque temps, la menace se résumait à : pas de certification, plus de relation", rap-

pelle Michel Koutchouk, qui a donc choisi d'engager Infotel dans la certification ISO 9001. Et qui ajoute : "Mais ces entreprises ont continué à travailler avec les fournisseurs non certifiés, et le barrage qu'elles voulaient édifier s'est avéré poreux."

## Des labels qualité de plus en plus exigés

Aujourd'hui, certaines entreprises commencent à exiger de leurs fournisseurs un certain niveau de CMM (Capability Maturity Model) et, de plus en plus, CMMI. "La garantie est d'avoir de vrais professionnels, n'ayant pas simplement passé une certification, mais ayant intégré, dans leurs usages et pratiques, la dimension de la qualité des logiciels qu'ils réalisent", précise Michel Koutchouk. Pour SQLI, qui a obtenu la certification CMMI (niveau 2), "ce qui compte, ce sont plus les résultats visibles que le tampon que l'on affiche", souligne Yahya El Mir. "CMMI joue surtout en matière de notoriété pour les résultats qu'il permet d'obtenir : une parfaite compréhension des exigences des clients, une pratique de la gestion des risques, notamment de qualité et de délais, et la capacité à anticiper sur les changements de périmètres." Des entreprises ont clairement annoncé que, dans un ou deux ans, ne seront retenues que des sociétés certifiées CMMI. Aux États-Unis, cette certification s'impose de plus en plus pour pouvoir participer à des appels d'offres. Par exemple, le Département du Trésor a requis le niveau 2 de la certification afin de sélectionner les candidats à un appel d'offres sur le développement d'une nouvelle application. ●

CLAIRE RÉMY