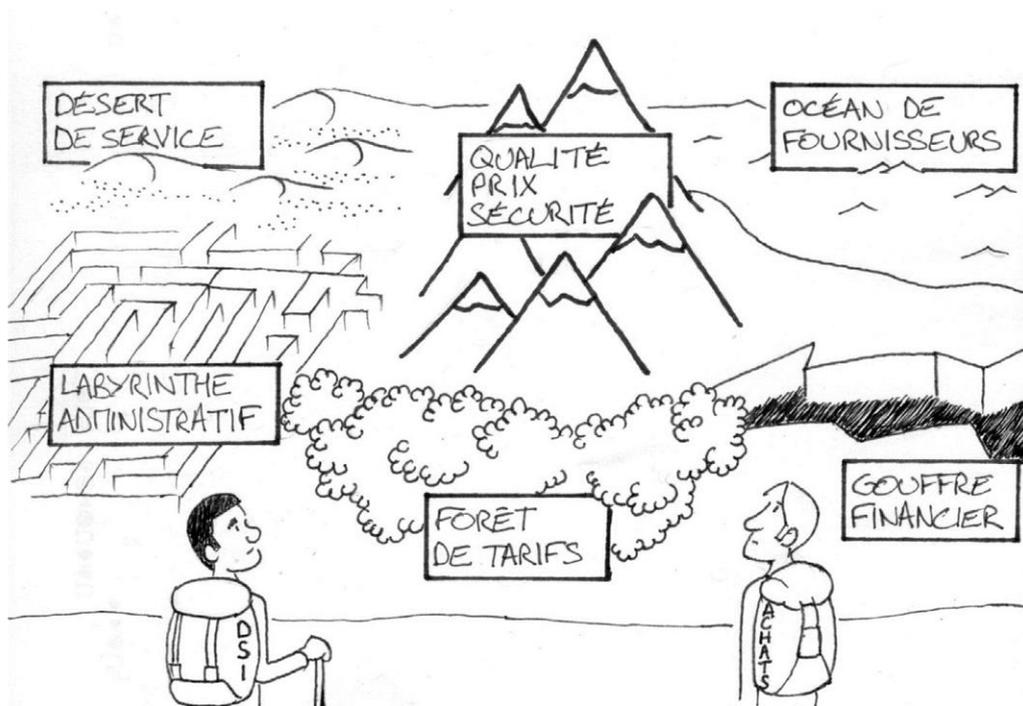


Les 5 Etapes Clés

pour améliorer la performance achat de la DSI



Thierry Blanchard

DSI Adjoint Assistance Publique – Hôpitaux de Marseille

Serge Crétien

**Acheteur filière NTIC du Groupement Coopératif Sanitaire
– Union des hôpitaux pour les achats**



Le CIP, Club Informatique Provence Méditerranée, a pour but de favoriser l'échange d'informations de façon formelle, informelle ou virtuelle, afin de faciliter l'activité professionnelle de ses membres. Le Club organise sur des sujets précis des colloques, des forums et des travaux collaboratifs de manière à permettre un véritable partage de connaissances et la mise en relation de ses membres.

La renommée et les événements exceptionnels auxquels il est associé, la variété des membres qui le composent, font du CIP LE lieu où les DSI peuvent échanger, et le vecteur principal de communication pour tout prestataire ou éditeur.

Tout au long de l'année le CIP organise des événements et des rencontres: journée Horizon, conférences thématiques organisées par les éditeurs ou prestataires du club, soirée prestige et déjeuners des DSI, ou encore la Festive...

Pour plus d'informations, consulter le site du CIP : www.cip-paca.org

SOMMAIRE

1	CONTEXTE DE LA PERFORMANCE DES ACHATS	5
2	METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION ACHAT	6
•	METTRE EN PLACE LE BINOME DSI / ACHETEUR.....	6
3	DEFINIR UNE STRATEGIE D'ACHATS	7
•	ETABLIR UNE POLITIQUE D'ACHAT.	7
•	CARTOGRAPHIER SES ACHATS.....	7
•	GERER SON PANEL FOURNISSEUR	8
•	CONSTRUIRE UN PLAN D' ACTIONS ACHAT PLURIANNUEL	8
4	MAITRISER SES ACHATS OPERATIONNELS	9
•	PILOTER CHAQUE PROCEDURE D'ACHAT COMME UN PROJET.....	9
•	DOTER SES CAHIERS DES CHARGES DE LEVIERS POUR MAITRISER L'EXECUTION	9
•	BONNES PRATIQUES DANS LE PILOTAGE D'APPEL D'OFFRE	10
•	BONNES PRATIQUES DANS LE CALCUL DES GAINS	10
•	BONNES PRATIQUES DANS LES ACHATS DE PRESTATIONS INFORMATIQUES	11
•	BONNES PRATIQUES ACHAT POSTES DE TRAVAIL.....	11
•	BONNES PRATIQUES ACHAT SERVEUR.....	11
•	BONNES PRATIQUES ACHAT MAINTENANCE.....	11
•	BONNES PRATIQUES ACHAT LOGICIEL.....	12
•	BONNES PRATIQUES ACHAT TELECOM.....	12
5	PILOTER L'EXECUTION DES MARCHES	13
•	ACCOMPAGNER L'ACHAT ET CONDUIRE LE CHANGEMENT.....	13
6	PILOTER LA PERFORMANCE ACHATS	14
7	CONCLUSION	15

Edito

Voici le deuxième Livre Blanc produit par les membres du Club Informatique Provence Méditerranée. Cette année, le thème retenu est celui des achats informatiques qui nous concernent tous, que nous soyons DSI ou Prestataire.

Les acheteurs sont souvent mal à l'aise avec l'achat informatique, par manque de temps ou d'intérêt, de par l'existence de gammes de produits en renouvellement technologique incessant, et de natures de prestations compliquées à comparer. De ce fait, ils peuvent être tentés de réduire l'achat informatique à une simple négociation sur les prix, ou le laissent au DSI, qui se retrouve juge et partie.

La complémentarité entre la direction informatique et la direction des achats permet de prendre en compte aussi bien l'aspect technique que l'aspect contractuel ou commercial.

L'objet du livre blanc est d'apporter les premiers éléments nécessaires à la réalisation d'achats informatiques dans de bonnes conditions.

Merci à Serge Crétien et Thierry Blanchard d'avoir animé ce groupe de travail, et merci à tous ceux qui ont contribué à la création de ce Livre Blanc.



Bonne lecture à tous et achetez bien ou, du moins, achetez mieux !

Amicalement,

Yvon DEFOUR, Président du CIP



Remerciements :

- Au CIP et notamment à Yvon DEFOUR (Président)
- Aux Directeurs des Systèmes d'Information pour leur participation
 - Patrick BALDIT - CEA Cadarache - Chef du Service des Technologies de l'Information et de la Communication
 - Johann BAILLY-SALINS - NATUREX – DSI
 - Florent Bernard - PME/PMI - DSI
- Aux sociétés de prestations ou éditeurs de logiciels pour leur participation
 - Frédéric Missirian – VEDALIS - Ingénieur d'affaires
 - Xavier Debure – VODAE – Consultant Télécom
 - Vincent Ferrara – Directeur de production, Consultant AMO et Sécurité
- Au dessinateur
 - Thomas Calvière – Société ARGIOPE

1 Contexte de la performance des achats

Dans le contexte économique difficile que nous connaissons, l'optimisation des achats de l'entreprise est un des leviers de compétitivité les plus efficaces dont disposent les dirigeants.

En effet :

- Les achats représentent une part très importante du chiffre d'affaire des entreprises : une étude Mc Kinsey de 2007 estimait cette part à 38 % dans la santé, 58 % dans la finance, 60 % dans l'équipement, 80 % dans l'industrie automobile et 83% dans la distribution et l'informatique. Les hôpitaux en France permettent une autre illustration de cette part importante : les achats y représentent 70% des budgets d'investissements et 25% des frais de fonctionnement ;
- L'optimisation est d'autant plus importante qu'elle intervient en amont de l'achat : selon une étude du cabinet CKS, 50% des gains sur l'achat se font avant de lancer l'appel d'offre ;
- L'optimisation ne se limite plus à l'approche performance Qualité/Coût/Délai classique, mais intègre de plus en plus les axes innovation, sociétal (développement durable, insertion sociale,) et maîtrise du risque.

Le propos du présent livre blanc est de suggérer des bonnes pratiques permettant au DSI la mise en place de ce levier.



Florent Bernard – DSI d'une PME/PMI

La difficulté pour un DSI de PME/PMI réside dans le cumul des différents métiers d'une direction informatique ce qui laisse peu de temps pour les achats. Par ailleurs, les services achats de ces entreprises sont généralement concentrés sur les achats métiers et généraux. Il en résulte que le temps et l'énergie consacrée à la stratégie, au suivi et au pilotage des achats IT est très souvent réduite à sa portion la plus congrue.

Sur les "petits" projets, on arrive à rester dans le cadre défini en avant-vente car on a pu aller suffisamment loin dans l'étude et planifier le projet de manière réaliste. Sur les projets plus importants (large couverture fonctionnelle ou technique et proportion importante d'utilisateurs impactés), on a une succession de nouvelles "petites sessions d'achat" tout au long du projet.

Mes attentes en tant que DSI sont de connaître des bonnes pratiques achats afin de comprendre comment les décliner au sein d'une PME/PMI.

2 Mettre en place une Organisation Achat

• Mettre en place le binôme DSI / Acheteur

L'optimisation de la performance des achats devient de plus en plus une affaire de spécialiste, et conduit à la mise en place d'une organisation achats professionnelle, qui peut prendre classiquement diverses formes :

- Organisation centralisée : les achats sont managés par une direction unique
- Organisation décentralisée : les achats sont rattachés à la DSI
- Organisations matricielles et autres qui mixent les deux types précédents

Notons que dans certains cas, l'entreprise ne possède pas d'organisation achats formelle ; les prescripteurs effectuent directement les achats ou font appel à des cabinets spécialisés en achat informatique.

Quelle que soit l'organisation de son entreprise, le DSI doit constituer avec son acheteur un binôme agissant en confiance (quitte à définir le rôle d'acheteur et le pouvoir au sein de sa DSI si celui-ci n'est pas défini dans l'entreprise).

En effet, l'acheteur n'est plus le négociateur qui arrive en fin du cycle d'achat ; il pilote l'essentiel du portefeuille des achats et même optimise les projets transverses de l'entreprise. Pour autant, piloter n'est pas décider, l'acheteur ne se substitue pas au DSI.

L'acheteur développe une approche analytique, experte et collective :

- Dans sa mission d'agir sur la performance globale des achats, il est un inducteur de changements de la DSI : il challenge les exigences des prescripteurs, assure l'intégration des contraintes des fournisseurs, suscite des réflexions sur l'amélioration des pratiques, promeut l'innovation.
- C'est un expert des techniques d'achat, mais aussi un bon connaisseur de ses segments d'achat et de l'offre des fournisseurs sur ces segments
- Travaillant en binôme avec le prescripteur opérationnel, c'est un homme de réseau et de contact



3 Définir une Stratégie d'Achats

La Stratégie d'Achats est l'ensemble des orientations dont se dote une organisation, dans le but d'atteindre une amélioration de la performance économique des achats, de la prise en compte de l'innovation et du développement durable, ainsi qu'une maîtrise des risques liés aux achats

Ces orientations sont ensuite hiérarchisées en fonction des priorités de l'entreprise, et permettent la mise en œuvre de plans d'actions d'achat qui sont déclinés en objectifs opérationnels pour les acheteurs et les fournisseurs.

Définir une stratégie d'achat permet au DSI de dégager les gisements d'amélioration et de planifier ses achats en alignement avec la stratégie globale de son entreprise. Rappelons que selon une étude du cabinet CKS, 50% des gains sur l'achat se font avant de lancer l'appel d'offre !

• Etablir une Politique d'Achat.

En établissant une Politique d'Achat, le DSI met en place, en binôme avec son acheteur, une orientation à moyen terme, alignée sur le projet de l'entreprise, qui permet de fixer la stratégie d'achat à mettre en place ; il doit ainsi positionner les objectifs à atteindre, en particulier selon les axes suivants :

Axe Coûts :

Utilisation des 3 catégories de leviers d'achat :

- Massification
- Optimisation des produits et des services
- Optimisation des processus achat

Axe Innovation / Technologie :

Mise en place d'une veille technologique, permettant de sélectionner des fournisseurs à vision stratégique et conduisant à intégrer en amont les contraintes et solutions des fournisseurs.

Axe Qualité :

Constitution de Plans d'Assurance Qualité Fournisseurs, incluant le cas échéant des recours à des audits

Axe Délais :

Mesures permettant de respecter les délais et de s'adapter aux impondérables, en particulier en maîtrisant le flux logistique des fournisseurs

Axe Moyens :

Utilisation des enchères

Choix « Make or Buy » :

- Externalisation de fonction non stratégique pour l'entreprise
- Centralisation de services (ex centre de développement)
- Utilisation de prestations offshore
- Cloud

Axe Sociétal :

Définition de chartes éthiques à destination des fournisseurs (développement durable, conformité avec la législation du travail, ...)

• Cartographier ses achats

L'élaboration de la Stratégie d'Achats s'appuie sur un état des lieux précis, effectué par une cartographie des achats, par segment, par prescripteur, par fournisseur

• Gérer son panel fournisseur

Dans le cadre de la Politique d'Achat et en s'appuyant sur la cartographie, le DSI et son acheteur vont construire et améliorer leur panel fournisseur, en particulier en menant les actions suivantes :

- Rationaliser et réduire le nombre de fournisseurs, avec des outils tels que la méthode ABC, la règle des 80/20
- Fidéliser les bons fournisseurs
- Identifier les fournisseurs à risque
- Globaliser les appels d'offre pour tirer parti des fournisseurs globaux. Par exemple, dans le monde de la Santé, certains acteurs majeurs fournissent des modalités d'imagerie, des analyseurs de laboratoire de biologie, des logiciels de gestion du dossier patient, des équipements électriques, etc... Il peut être pertinent de regrouper les différents contrats pour obtenir des leviers de négociation plus importants.

• Construire un plan d'actions achat pluriannuel

Une fois fixé le cadre à moyen-terme, le DSI et son acheteur vont le décliner en un plan d'action pluriannuel qui va cadrer les objectifs court-terme détaillés pour les prescripteurs, les acheteurs et les fournisseurs.

- Evaluer et prioriser les segments d'achat
- Etudier les pistes d'améliorations avec les prescripteurs (en particulier, challenger les exigences)
- Evaluer les améliorations
- Positionner les projets d'achat en termes d'enjeux et d'efforts
- Décider des projets d'achat à lancer et du calendrier



4 Maîtriser ses achats opérationnels

La fonction achat doit être intégrée dès le démarrage du projet. Elle apporte son expertise afin d'optimiser l'achat autant en terme de coûts que de qualité de suivi. Elle participe à la rédaction des cahiers de charges, au pilotage d'appels d'offre, à la négociation commerciale et veille au respect de la stratégie d'achat du groupe.

• Piloter chaque procédure d'achat comme un projet

- Constituer le binôme chef de projet / acheteur qui va piloter la procédure
- Identifier les parties prenantes et les associer à la gouvernance du projet
- Définir un document de cadrage qui permettra à la gouvernance de lancer l'achat en toute connaissance de cause ; ce document contient en particulier :
 - Le planning de la procédure d'achat (ressources, durée, jalons clés, coût de la procédure, ..)
 - Une évaluation des gains attendus par l'achat
 - Le besoin exprimé et challengé (y compris par étude de marché, benchmark, ...)
 - Le panel de fournisseurs pressentis
 - Une analyse du risque lié à la procédure et du risque lié à l'achat
- Piloter la procédure avec les techniques classiques de gestion de projet : en particulier, suivi du planning, revues d'avancement,

• Doter ses cahiers des charges de leviers pour maîtriser l'exécution

Le contrat informatique protège la société. Plus la description du cahier des charges est précise, plus les chances de mener à bien et dans les délais un projet sont importantes.

- Formalisation du besoin
 - Expliquer le contexte et les objectifs du projet
 - Décrire le besoin technique
 - Définir les livrables du projet (mesurables) et/ou les délais de livraison et les indexer sur le paiement.
 - Expliciter le mode de réception des livrables par l'équipe projet
 - Définir le planning projet (interfaçage entre la part achetée et les autres lots du projet)
 - Proposer un Plan d'Assurance Qualité type et préciser que le fournisseur devra en rédiger un
 - Proposer des gains de productivité sur les années à venir, clauses de benchmarking dans le contrat
 - Décrire la sortie du contrat ; réversibilité, transfert de compétences
 - Définir les pénalités en cas de non atteinte des objectifs
 - Non-respect de la continuité Hardware dans les livraisons
 - Taux de panne du matériel supérieur à une valeur
 - Rupture d'approvisionnement
 - Définir les modalités de suivi de réalisation : comité de pilotage, indicateurs de suivi
 - Décrire les conditions de renouvellement ou de fin du contrat
- Encapsulation de l'expression de besoin dans un contrat informatique
 - Partie juridique
 - Obligation des parties, propriété intellectuelle, responsabilité, confidentialité, assurance, droit du travail, résiliation et/ou cession du contrat, réversibilité
 - Partie financière
 - Conditions financières, grilles tarifaires, révision des prix, parité monnaie, facturation, condition de paiement, pénalités, conditions de reconduction du contrat, coût de maintenance

• Bonnes pratiques dans le pilotage d'appel d'offre

- Réalisation du règlement d'appel d'offre
 - Décrire les critères qui vont permettre de choisir le fournisseur, et le cas échéant le scénario qui sera valorisé pour établir le choix
 - Définir le planning de l'appel d'offre : lancement, date de réponse, période de négociation, signature du contrat
- Envoi de l'appel d'offre
 - Envoyer le contrat complet : la partie juridique, la description du besoin technique et les livrables, le planning
 - Consulter plusieurs fournisseurs (au moins 5 fournisseurs)
- Réception des réponses
 - Laisser un délai de réponse suffisant
 - Réaliser une Shortlist (au moins 3 fournisseurs)
 - Organiser des soutenances fournisseurs
 - Réaliser d'une grille d'évaluation fournisseur
- Communication interne/externe pendant l'appel d'offre :
 - Nommer un interlocuteur fournisseur unique
 - Faire des points de synchronisation entre tous les interlocuteurs concernés dans l'entreprise
 - Partager le choix fournisseur avec tous les niveaux hiérarchiques de la DSI
 - Terminer les négociations (commerciales et juridiques) avant d'annoncer un choix
- Signature du contrat par les deux parties avant le démarrage du projet

• Bonnes pratiques dans le calcul des gains

Le calcul des gains doit intégrer tous les coûts et pas uniquement le coût d'achat.

- Coût de formalisation et de rédaction de cahier des charges
- Coût du changement
- Coût de pilotage
- Coût des tests
- Coût de la mise en place de l'infrastructure technique avec des règles de sécurité
- Coût de réception des livrables
- Coût de formation complémentaire



• Bonnes pratiques dans les achats de prestations informatiques

Le portefeuille de fournisseurs de prestations informatiques doit être diversifié et piloté.

- Définition d'un portefeuille de partenaires privilégiés
 - 60-70% du portefeuille : grosses SSII généralistes : connaissance de 80% des technologies
 - 20-30% du portefeuille : moyennes SSII. Prise en compte des spécificités régionales
 - 20-10% du portefeuille : monopoles technologiques incontournables
 - Mise en place d'accords-cadres
 - Identifier les SSII sortantes et engager les plans d'action en respectant le cadre légal
- Favoriser la prestation en mode forfait plutôt qu'en assistance technique (régie)
 - Accompagnement des chefs de projet dans la rédaction des expressions de besoins en mode forfait
 - Facturation aux livrables ou en unité d'œuvre, engagement plus long (clauses de sorties de contrat)
 - Mise en place d'un pilotage des ressources du fournisseur par un manager de cette structure
 - Respect du droit de travail
- Imposer un gain économique et/ou qualitatif avant le lancement de l'appel d'offre

• Bonnes pratiques achat postes de travail

- Massifier des achats
- Réduire le taux et la diversité des équipements
- Etudier la possibilité de réaliser des enchères pour les postes de travail
- Etudier un sourcing Offshore
- Etudier la location de matériel



Patrick BALDIT CEA - Chef du Service des Technologies de l'Information et de la Communication

Une politique de « massification » des achats des postes de travail a été entreprise en réduisant le nombre de configuration et en négociant avec le fournisseur du contrat cadre une baisse des tarifs.

• Bonnes pratiques achat serveur

- Re - négociation régulière
- Suivre les roadmaps constructeurs ou éditeurs informatiques pour anticiper les évolutions
 - Choix techniques favorisant la concurrence
- Etudier la possibilité de louer : coût à l'usage
 - Les espaces disques
 - Les serveurs applicatifs
- Etudier les achats groupés en mutualisation les besoins

• Bonnes pratiques achat maintenance

- Mettre en concurrence les mainteneurs, changer de mainteneur régulièrement (si possible)
- Etudier les achats groupés (mutualisation des besoins)
- Etudier un achat des matériels, des contrats de maintenance et l'installation ensemble et aussi en lot séparé
- Ajuster le niveau de service au juste nécessaire
 - Paiement avec partie fixe : montant fixe annuel définissant un niveau de service
 - Paiement avec partie variable : montant si intervention et plafond annuellement
 - Paiement de pénalité ou non-paiement de l'échéance si le niveau de service est pas atteint
 - Remise en cause de l'achat de maintenance (stock de dépannage)

• Bonnes pratiques achat logiciel

- Favoriser le paiement à l'utilisation plutôt qu'à la puissance machine (nombre de CPU)
- Inciter les fournisseurs à facturer un service d'utilisation de licences illimité (ULA : Unlimited License Agreement)
- Cadrer les évolutions et les futures versions à l'origine de l'achat et la sortie de contrat
- Négocier et contrôler les coûts de maintenance lors de l'achat
- Etudier le coût d'intégration ou de formation au logiciel
- Centraliser le service de licences
- Négocier l'utilisation des licences pour toutes les sociétés, filiales et établissements du groupe



Frédéric Missirian – VEDALIS – Ingénieur d'affaires

« Au niveau de la gestion la gestion des licences, une des difficultés est de pouvoir suivre dans le temps l'évolution des environnements afin de s'assurer que les droits acquis sont bien conformes avec le contrat passé avec l'éditeur de logiciel; en effet, l'avènement du Cloud Computing entraîne un tassement du revenu des licences, conduisant les éditeurs à intensifier les audits de conformité afin de créer de nouvelles sources de revenu. Cependant, dans leur recherche du maintien de leur revenu, les éditeurs ouvrent également les portes de la négociation en proposant des contrats de type ELA (Entreprise License Agreement) ou ULA (Unlimited Licence Agreement), qui peuvent permettre des achats optimisés. »

• Bonnes pratiques achat Télécom



Xavier Debure – Consultant Télécom – VODAE

« Les coûts de terminaison d'un appel téléphonique en France ont connu ces dernières années des baisses significatives qui n'ont été que très rarement reportées sur les contrats actuels. Le marché des télécoms reste donc très dynamique notamment depuis l'arrivée d'un nouvel acteur sur la téléphonie grand public alors il ne faut pas hésiter à revoir ce dossier où économiser 20 à 30% est plus que jamais d'actualité. Il est nécessaire cependant d'aborder ce sujet avec méthode et bien comprendre la situation actuelle avec une phase d'audit qui permettra d'identifier les axes d'optimisation, mener ensuite les projets de transformation nécessaires et installer dans le temps les bonnes pratiques de maîtrise et éviter ainsi de nouvelles dérives. »

- Construire un inventaire précis de l'existant. Au fil du temps et en fonction des pratiques de fonctionnement pas toujours adaptées, la correspondance entre utilisateur-ligne-équipement n'est pas toujours fiable
- Effectuer une analyse des usages. Cette étape appelée cartographie permettra notamment d'identifier selon la loi Pareto (80/20) les points sur lesquels les efforts de négociation doivent être portés comme par exemple les coûts de roaming.
- Déterminer les profils de consommation permettant d'exprimer au-delà d'un volume de minutes, différents types d'abonnement (sédentaire, itinérant international, vip, etc.) et les options souhaitées.
- Dans la cadre des outils de mobilité ou l'on constate des changements rapides et importants des tarifications, il est conseillé d'étudier une optimisation tous les trois mois. Benchmarking et/ou interrogation du marché
- Une veille technologique peut éventuellement permettre de réduire significativement les coûts Télécom : utilisation TOIP, VOIP, convergence fixe mobile, BYOD, etc.

5 Piloter l'exécution des marchés

• Accompagner l'achat et conduire le changement

La réalisation des projets doit être suivie et validée par des comités de pilotage. Les deux parties montrent les avancements des projets et exposent les problématiques.

- Communication autour du marché réalisé :
 - Présentation résultats d'appel d'offre
 - Explication du marché et de ces incidences dans l'organisation de l'entreprise
 - Accompagnement du changement
 - Ouverture du marché
 - Formalités administratives liées au marché (comptabilité,...)

- Suivi de la réalisation du marché :
 - Finalisation et validation du Plan d'Assurance Qualité
 - Suivi des indicateurs qualité
 - Suivi des exigences techniques
 - Suivi du planning de réalisation
 - Réception des livrables
 - Suivi et gestion des dysfonctionnements et réalisations de plan d'action
 - Suivi des gains de productivité
 - Respect du contrat. Tous les comptes rendus de comité de pilotage ou de réunions suivies font partis intégrantes du contrat

- Evaluation qualité du fournisseur (notation, amélioration)

6 Piloter la performance Achats

La performance achat de la DSI doit être réévaluée périodiquement (au moins une fois par an).

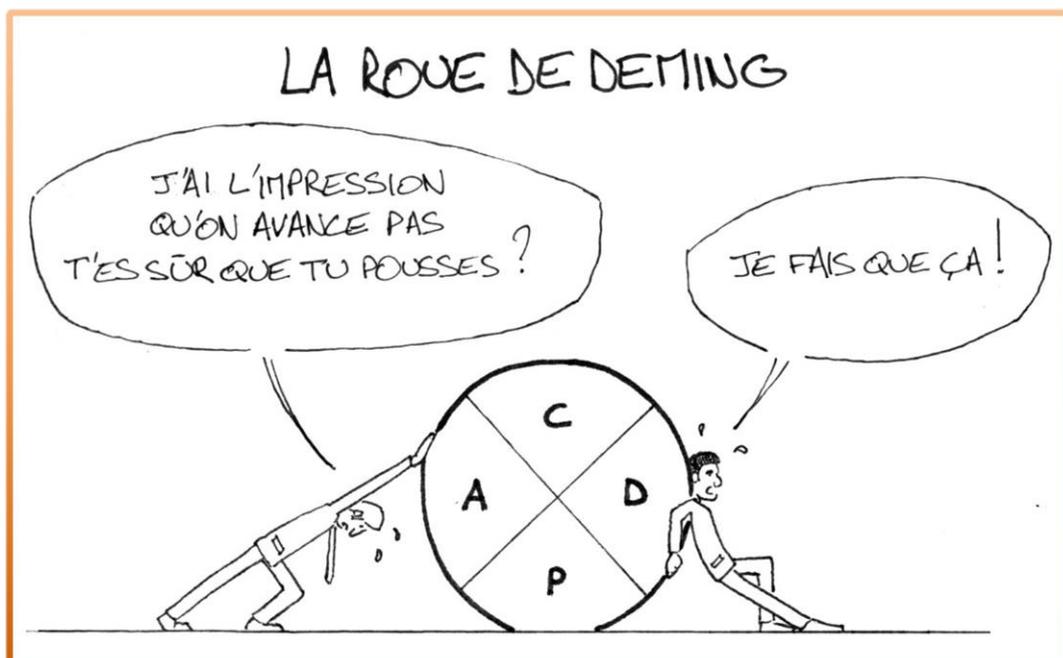
- La revue de performance achats s'appuie notamment sur :
 - La mesure des gains réels
 - Les indicateurs de respect des niveaux de service
 - La satisfaction de la DSI et de ses clients
 - L'évaluation des fournisseurs
 - Les indicateurs de fonctionnement du processus achats
 - Les éléments de comparaison : benchmarks, connaissance du marché, études...
- La revue produit en sortie :
 - Un plan d'amélioration du processus achat
 - Une actualisation des éléments de la stratégie d'achat



7 Conclusion

Le DSI va améliorer la performance de ses achats en mettant en œuvre les deux principes suivants :

- Les achats doivent faire l'objet d'une organisation dédiée et spécifique, que ce soit en s'inscrivant dans l'organisation achats de l'entreprise, ou bien en développant à la DSI sa propre organisation ;
- Le management des achats doit être établi par la DSI, en déroulant le cycle de vie des achats, semblable à la roue de Deming des systèmes de management de la qualité, et dont les 4 étapes sont :
 - Stratégie d'achats (Plan)
 - Achats opérationnels (Do)
 - Suivi des achats (Check)
 - Pilotage des achats (Act)



**Acheter mieux,
Au meilleur prix,
En toute sécurité.**