

Préface

Pour introduire cet ouvrage, qui est à l'attention des personnes qui répondent à des appels d'offres, nous avons souhaité donner la parole à un client.

Nous remercions Jean-Marc Lagoutte, directeur général et directeur des systèmes d'information du groupe DANONE, vice-président du CIGREF en charge des relations fournisseurs, pour son éclairage, qui s'applique au-delà du champ des systèmes d'information.

La finalité d'un processus d'appel d'offre est de parvenir à un meilleur choix pour le client, il nous a semblé essentiel de l'écouter pour rapprocher le monde du fournisseur de celui du client.

L'appel d'offre est un outil important pour parvenir à créer une réelle relation de partenariat

Ce terme de partenariat est malheureusement galvaudé. C'est pourtant ce que nous cherchons à créer du côté client, comme aussi du côté fournisseur. La perspective client est « structurellement » sur le moyen et le long terme. En effet nous vivons plus longtemps avec les solutions que nous achetons que ceux qui nous ont aidés à les bâtir. Il est plus agréa-

ble, pratique, efficace de travailler dans le temps avec quelques grands ou petits fournisseurs pertinents. La formalisation d'un contrat de service de 500 pages n'a jamais résolu tous les problèmes. La relation fournisseur reste loin du noir/blanc, elle occupe beaucoup plus souvent une zone de gris qui demande un dialogue permanent.

Alors pourquoi les appels d'offres dans ce contexte ? Justement dans un rôle de garde-fou de ce partenariat tant recherché. C'est une mesure « d'hygiène » pour s'assurer que nous clients ne tombions pas dans la complaisance et que le partenariat reste gagnant-gagnant.

Comment employer cet outil de régulation et de recadrage de nos relations ? Sûrement pas de façon systématique car il alourdit le travail coopératif et son usage sans discernement fait disparaître un éventuel gain à l'achat derrière un coût procédurier certain.

Lire les réponses des fournisseurs avec une grande maturité, en se focalisant sur leur capacité à réaliser

Il est trop facile pour nous clients de focaliser notre regard sur la dimension Argent. Bien sûr, le fournisseur doit être dans la zone acceptable, dans le prix marché. C'est la condition nécessaire qui donne le droit de jouer, mais ce n'est pas une condition suffisante. Une surpondération de la dimension « prix » conduit rapidement à un projet « perdant-perdant », avec sa logique d'opposition et de bras de fer permanent.

Le client doit focaliser son attention sur la capacité du fournisseur à réaliser : quelles équipes ? quelle démarche ? quelle cohésion des partenaires qui répondent ensemble ? quels témoignages clients ? quel pilotage ?

Nous devons passer plus de temps pour nous rapprocher du monde du fournisseur afin d'identifier notre capacité à créer une intimité forte avec lui.

Ceci demande une grande maturité du client qui doit pouvoir se dire « *Certes j'ai une offre à 80, mais je sais que mon projet coûte 110, il est préférable de prendre ces 110 en amont plutôt que de les voir arriver plus tard dans la douleur et sûrement avec un coefficient multiplicateur* ».

Pour cela, nous avons besoin de fournisseurs matures qui osent et savent nous dire la vérité sur notre projet.

Le phénomène appel d'offre va s'intensifier dans les prochaines années pour nous aider à naviguer dans des marchés qui se mondialisent de plus en plus

L'identification de partenaires efficaces par domaines devraient réduire le recours aux appels d'offres. Mais les marchés changent rapidement : nouveaux business modèles, nouveaux acteurs... L'appel d'offre est alors un levier clé pour comprendre un marché qui se transforme chaque année. Dans l'informatique, nous vivons une période de mondialisation sans précédent que nous appelons « off-shoring ». Qui croire entre des fournisseurs historiques qui nous expliquent très rationnellement qu'au final l'écart de prix ne justifie pas le risque et de nouveaux acteurs issus de pays comme l'Inde, très séduisants mais dont les compétences et les prix évoluent très vite ? Ces nouveaux marchés mettront de nombreuses années à se stabiliser et l'outil « appel d'offre » nous permettra de suivre leur évolution.

Mon rêve ? Un fournisseur qui viendrait me voir d'abord pour parler de la réussite de mon projet

Les fournisseurs sont dans un univers terriblement concurrentiel où la course à l'obtention de l'affaire prend le pas sur la capacité à la réaliser. Il faut inverser radicalement les modes de fonctionnement. Voir d'abord l'équipe qui va produire et

réaliser le projet avec nous, puis l'équipe de vente « prête à tout ». Aujourd'hui, c'est l'inverse.

L'appel d'offre n'est pas un outil « one shot », c'est un levier à plusieurs bandes qui permet de construire une relation durable. Le fournisseur gagnant est celui qui sait me dire « *oui le prix est un enjeu clé, mais voici avant tout comment nous pouvons vous faire réussir ce projet et plus globalement ce que nous vous apportons dans la durée* ». Ces enjeux stratégiques (mondialisation mouvante) et la maturité (prise de recul par rapport au quotidien) demandent une implication forte des directions générales dans les processus d'appels d'offres :

- quand les lancer et quand ne pas les lancer ;
- quand savoir dire stop à la course au prix pour s'assurer de la capacité à réaliser ;
- quand choisir un partenaire qui demain saura nous aider à franchir un palier de performance.

Les progrès à réaliser sont certains. Nous les réaliserons ensemble en construisant une plus forte intimité autour de nos besoins et de nos capacités. Le succès partagé des appels d'offres futurs est un excellent indicateur de ce rapprochement entre nos mondes clients et fournisseurs.

Jean-Marc Lagoutte
DSI Danone