

# Ralentissement de l'activité économique

---

*Quel impact sur la stratégie des acteurs ?*

Janvier 2009

## Synthèse

Le plan France Numérique 2012<sup>1</sup> présente le secteur informatique comme le principal facteur de gain de compétitivité des économies développées. Dans ce contexte politique et économique, on peut se demander quel est l'impact du ralentissement général de l'activité économique sur ce secteur stratégique et sur ses principaux acteurs.

Ces acteurs sont, d'une part, les DSI amenés à faire évoluer leur système d'information pour plus de compétitivité ; d'autre part, les fournisseurs qui doivent les accompagner dans ce changement, tout en préservant leur marge.

Ce contexte difficile peut être générateur de risques et incite les acteurs à envisager des solutions pour les limiter. Toutefois, même dans ce climat de crise, des opportunités peuvent apparaître pour les fournisseurs et leurs clients.

Le ralentissement économique actuel se manifeste dans les entreprises par une rigueur budgétaire préventive qui impacte directement le nombre de projets. En effet, même si les DSI ne ressentent pas encore les effets de ce ralentissement, ils réagissent par anticipation en réévaluant les projets.

Cette contraction de la demande à laquelle s'ajoute une volonté de réduction des coûts a un effet direct sur les fournisseurs. Les tensions qui en résultent portent sur les relations commerciales, et particulièrement au moment de la renégociation des contrats.

Le marché devient de plus en plus concurrentiel, ce qui semble donner plus de poids aux grands fournisseurs au détriment des plus petits qui ne sont pas armés pour faire face à un contexte agressif. Face à des fournisseurs de taille plus importante, la marge de manœuvre des DSI peut s'en trouver réduite.

Pour réagir face au contexte incertain de la crise, clients et fournisseurs ont élaborés diverses solutions. Les DSI accompagnent la réduction du nombre de projets par une rationalisation des coûts en axant leur stratégie sur des projets à forte rentabilité : soit parce qu'ils touchent le cœur de métier de l'entreprise et peuvent développer sa performance, soit parce qu'ils permettent une réduction rapide des coûts.

De fait, l'externalisation, et notamment l'offshore, font partie des solutions envisagées. Les fournisseurs, dans une optique d'adaptation à la demande, modifient leur offre en insistant sur des solutions plus souples et adaptées à la crise.

---

<sup>1</sup> <http://francenumerique2012.fr/>

Pour répondre au risque de durcissement du marché, les DSI et les fournisseurs doivent alors rééquilibrer leurs relations, tant dans l'acte d'achat que dans le pilotage de projet, à travers l'usage de référentiels notamment.

Les évolutions structurelles résultant du contexte instable créent des opportunités qui se manifestent en particulier par une dynamisation du marché. Le mouvement de fusions-acquisitions issu de la crise a un double rôle : il crée des opportunités d'affaires pour les fournisseurs avec la restructuration de leurs clients ; il permet aussi de renforcer leur position et leur puissance sur le marché, par l'acquisition de concurrents plus vulnérables.

Par ailleurs, la crise doit être perçue comme une période stratégique d'investissements en R&D pour favoriser une position de force, dans une optique de relance de l'activité économique. Pour les DSI, la crise peut permettre une meilleure adéquation de l'offre à leurs besoins par une attention accrue de la part des fournisseurs à ce type de demandes.

Ceux-ci, pour être compétitifs sur un marché très concurrentiel en période de crise, pourraient être contraints de revoir leurs tarifs à la baisse. Enfin cette situation peut être le moment de développer des relations « gagnant-gagnant » par un renforcement du lien client/fournisseur notamment par la mise en place de projets générateurs de profits mutuels, comme par exemple, le *green IT*.

A la date de rédaction de ce rapport (octobre 2008)<sup>2</sup>, il apparaît clairement que le ralentissement économique n'a pas encore impacté concrètement l'activité des acteurs du marché IT, qui est encore relativement épargné pour le moment (les SSII étant pour l'instant plus impactées que les éditeurs). En revanche, on observe la mise en place de mécanismes de protection motivés par l'anticipation d'une détérioration de la situation à venir (confirmé par l'état de la conjoncture en 2009).

---

<sup>2</sup> Ce rapport a été rédigé au début de la crise (octobre 2008). En 2009, la récession s'est généralisée, impactant fortement le secteur des TIC jusqu'ici relativement préservé (cf les vagues de plans sociaux récentes et les derniers chiffres du syntec informatique).

## Remerciements

Le rapport a été rédigé par Clémence FOUCAULT, Adrien LOPEZ, Franck SAINT MARTIN, étudiants HEC Risques et Stéphane ROUHIER, chargé de mission CIGREF.

Nous tenons à remercier l'ensemble des entreprises clientes et des fournisseurs pour leur participation et contribution aux entretiens.

## **Publications CIGREF 2008-2009**

Les référentiels de la DSI  
*Etat de l'art, usages et bonnes pratiques*

Modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques  
*Quels leviers pour piloter vos coûts ?*

Ralentissement de l'activité économique  
*Quel impact sur la stratégie des acteurs ?*

Relations DSI Métiers  
*Vers une gouvernance commune du système d'information*

SI éco-responsable  
*L'usage des TIC au service de l'entreprise durable*

CCU – La Communication Collaborative Unifiée  
*État de la réflexion des grandes entreprises*

Nomenclature 2009  
*Les emplois-métiers du SI dans les grandes entreprises*

Cahier de recherche n° 5  
*Valeur et performance des SI*

Business Intelligence  
*Place de la BI & pilotage des projets BI dans les grandes organisations*

Le contrôle interne du SI des organisations  
*(en partenariat avec l'IFACI)*

Usage des TIC et RSE *(en partenariat avec l'ORSE)*  
*Nouvelles pratiques sociales dans les grandes organisations*

## Sommaire

Introduction.....	5
1. Les risques et impacts de la crise : la contraction de la demande de biens et services informatiques.....	12
1.1 Une réduction sensible du nombre de projets implémentés par les DSI .....	12
1.1.1 Une crise appréhendée, une position attentiste.....	12
1.1.2 Un risque stratégique à long terme pour l'entreprise.....	14
1.2 Une évolution des relations clients/fournisseurs.....	15
1.2.1 Une divergence de vision évidente.....	15
1.2.2 Le durcissement des relations contractuelles crée une tendance « court-termiste » .....	16
1.3 La concentration du marché et la réduction du nombre de fournisseurs .....	18
1.3.1 Un phénomène de concentration du marché en accélération .....	18
1.3.2 Le problème de la dépendance des DSI.....	19
2. Les solutions face à la crise .....	21
2.1 Principales méthodes de rationalisation des coûts.....	21
2.1.1 Réévaluer les priorités des projets .....	21
2.1.2 Conserver les projets stratégiques .....	21
2.1.3 Penser à l'urbanisation, garant de l'agilité et de la cohérence du SI .....	22
2.1.4 Mieux maîtriser les projets à long terme ou déjà lancés .....	22
2.1.5 Les projets de sécurité probablement épargnés par la crise.....	22
2.1.6 Externaliser : un développement attendu de l'offshore .....	22
2.2 Les stratégies utilisées chez les clients : une modification de la demande .....	23
2.2.1 La coupe des budgets dits de « confort » .....	23
2.2.2 La concentration des cellules achat groupe .....	24
2.2.3 <i>Service On Demand</i> : une facture plus claire et transparente.....	24
2.2.4 Explorer les alternatives du marché : réfléchir par exemple à l'open source .....	25
2.2.5 Un levier de rationalisation : la virtualisation.....	25
2.3 Solutions envisagées et pratiques souhaitées (par les fournisseurs).....	26
2.3.1 Une adaptation de l'offre .....	26
2.3.2 Un meilleur pilotage de la relation client - fournisseur.....	27
3. Les opportunités issues de la crise.....	29
3.1 Dynamisme du marché.....	29
3.1.1 Un mouvement de fusions/acquisitions favorable aux fournisseurs .....	29
3.1.2 L'opportunité de rééquilibrer les relations en faveur des clients .....	32

3.2 L'émergence d'un nouveau relationnel clients/fournisseurs : un modèle Gagnant-Gagnant .....	34
3.2.1 Renforcement du lien clients / fournisseurs .....	34
3.2.2 Le Green IT : un modèle Gagnant-Gagnant .....	35
Conclusion .....	37

## Figures

Figure 1 : Aligner la gouvernance du SI sur la stratégie de l'entreprise .....	6
Figure 2 : Répartition des clients du secteur des logiciels et services .....	7
Figure 3 : Répartition des diverses activités du secteur des logiciels et services .....	8
Figure 4 : Croissance du secteur Logiciels et Services .....	8
Figure 5 : Répartition des entretiens .....	11
Figure 6 : Mouvement de fusions/acquisitions sur le marché IT français en nombre et en volume .....	18
Figure 7 : Présence offshore des principaux fournisseurs IT .....	23

## Introduction

### Le secteur des TIC

Le secteur de l'informatique et des télécommunications (IT) est un sous-ensemble du secteur, plus connu, de la technologie de l'information et des communications (TIC).

Depuis le début des années 1980, l'usage des TIC s'est répandu dans les entreprises. Il a modifié largement l'organisation du travail en révélant et accélérant de nouvelles pratiques et de nouvelles relations sociales.

Il permet à la fois des gains de productivité considérables dans la production de données et l'archivage de ces dernières, ainsi que la mise en place d'une démarche processus dans les fonctions administratives et de service. Ceci permet une réduction des délais de traitement et une entrée des organisations dans une logique de temps réel.

Les conséquences de ces transformations sur le travail et sur les personnes sont importantes : une forte augmentation du volume d'informations et de données, une fragmentation et spécialisation des tâches, une intensification des rythmes d'échange et de travail.

Le concept de système d'information est ambigu car il est souvent réduit au concept de système informatique. Le système d'information est donc perçu, en général, du seul point de vue technique. Les technologies correspondent aux équipements, aux réseaux de communication, aux bases de données et logiciels liés alors que les systèmes d'information correspondent davantage à une dimension managériale et incluent les processus organisationnels, les tableaux de bord, les modes d'interface et d'alignement avec les métiers et les fonctions support notamment, ainsi que l'information véhiculée.

Cependant, les technologies sont davantage pensées, par les entreprises, sur un plan technique que sur un plan organisationnel et humain, qui n'apparaît souvent que secondairement. La question technique est pensée d'abord par les outils, et ensuite sur la valeur d'usage.

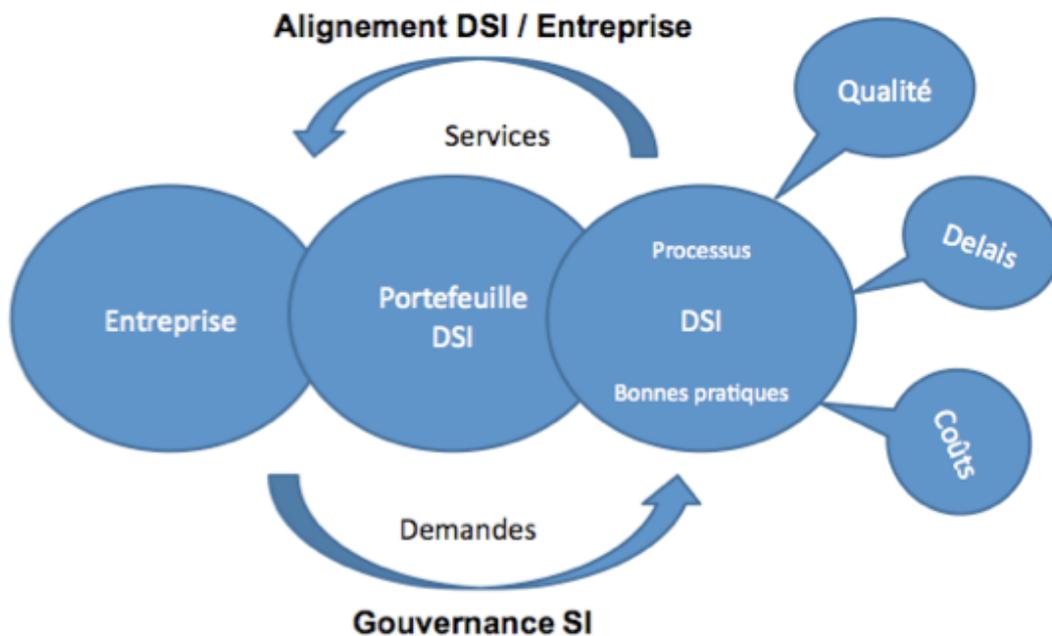
### Le rôle de la DSI

La Direction des Systèmes d'Informations (DSI) se doit de démontrer au reste de l'entreprise que les SI en place s'alignent bien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et créent de la valeur pour cette dernière. La DSI assure la "gouvernance" de son service. La gouvernance du système d'information consiste à mener à bien deux actions essentielles : le pilotage des activités informatiques et leur contrôle. Elles sont bien évidemment indissociables entre elles.

Le pilotage permet de s'assurer que les décisions actuelles préparent bien l'avenir. Le contrôle permet de mesurer l'écart entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé. « Pilotage et contrôle, mots clés de la gouvernance informatique, conditionnent à la fois la justesse des projets et la performance des services »<sup>3</sup>.

Il est parfois difficile de conjuguer la complexité croissante des SI et la nécessité de réduire les coûts de production dans un contexte de compétitivité accrue. Rentabiliser l'investissement informatique est devenu primordial de nos jours. C'est ici que la DSI intervient. Entièrement intégré au processus de l'entreprise, le SI peut alors agir comme un levier de création de valeur et de performance.

Figure 1 : Aligner la gouvernance du SI sur la stratégie de l'entreprise



Source : Le Tableau de bord du DSI (1) - Première partie. Les enjeux de la gouvernance IT - Laurence Dubrovin - L'Oeil Expert, mai 2007

La notion de "gouvernance IT" modifie en profondeur les rôles et les responsabilités du DSI. « Ce dernier est alors amené à assurer la responsabilité d'un ensemble de services, à définir les bonnes actions à entreprendre, à veiller au retour sur investissement (ROI), à utiliser au

<sup>3</sup> Le Tableau de bord du DSI (1) - Première partie. Les enjeux de la gouvernance IT - Laurence Dubrovin - L'Oeil Expert, mai 2007

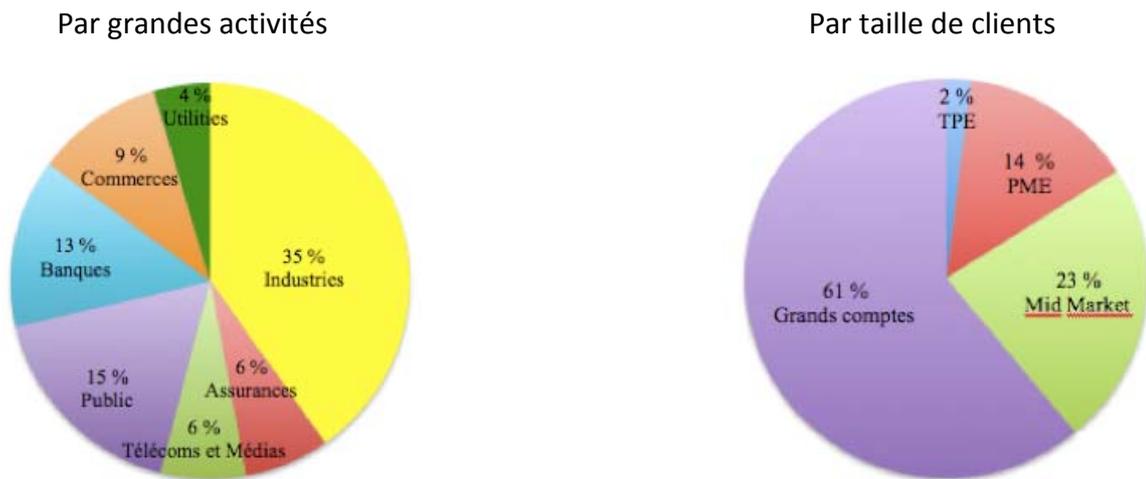
mieux les ressources humaines, les budgets et les actifs, avec le souci de concilier des objectifs parfois contradictoires : l'amélioration de la qualité et la réduction des coûts »<sup>4</sup>.

Dans la plupart des secteurs économiques et quelque soit la taille de l'entreprise, le système d'information est considéré comme le cœur de métier et le système nerveux de l'entreprise.

### Place du marché IT aujourd'hui

Le secteur de l'IT travaille essentiellement avec des grandes entreprises (plus de 60%) dont les domaines majeurs d'activité sont l'industrie, la banque et le secteur public (Etat, organisations gouvernementales, etc.).

Figure 2 : Répartition des clients du secteur des logiciels et services



Source : Conférence Syntec informatique du 5 Novembre 2008 : Logiciels et services en France – Bilans et Perspectives 2008 – 2009

Le marché des logiciels et services pèse 42 Milliards d'euros en 2008<sup>5</sup> et connaît une croissance deux à trois fois plus rapide que l'ensemble du secteur des TIC<sup>6</sup>.

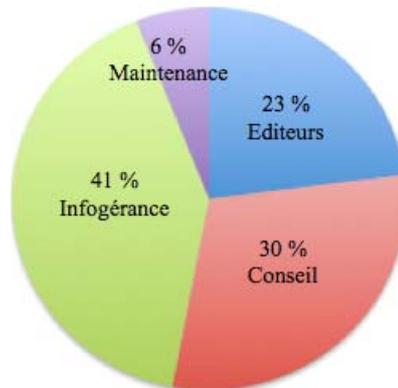
4 Le Tableau de bord du DSI (1) - Première partie. Les enjeux de la gouvernance IT - Laurence Dubrovin - L'Oeil Expert, mai 2007

5 Syntec informatique avec l'INSEE, IDC, PAC et l'OPIIEC

L'année 2008 est la quatrième année consécutive de croissance supérieure à 6%. Cette activité s'est multipliée par deux en dix ans et par cinq en vingt ans.

L'année 2009 devrait être beaucoup plus mitigée puisque lors de sa dernière conférence trimestrielle, Syntec informatique annonçait une croissance globalement nulle sur l'année.

**Figure 3 : Répartition des diverses activités du secteur des logiciels et services**

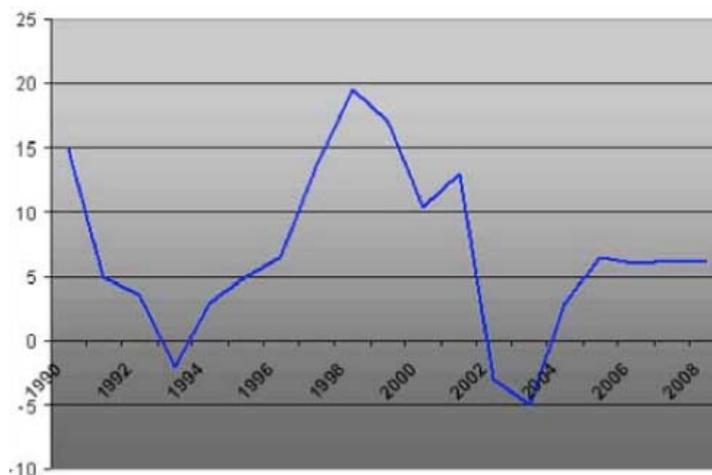


Source : Conférence Syntec informatique du 5 Novembre 2008 : Logiciels et services en France – Bilans et Perspectives 2008 – 2009

### Une brève histoire du secteur des logiciels et services

Le secteur des logiciels et services suit, comme tout autre secteur, un cycle économique ponctué de crises boursières, économique, immobilier...

**Figure 4 : Croissance du secteur Logiciels et Services**



Source : Doc. Yalta, source Syntec informatique

La première crise que connut ce secteur fut, au cours des années 1990, le krach boursier Japonais. Cette crise japonaise fut à la fois boursière, immobilière et bancaire. Suite à l'ampleur des créances douteuses, la multiplication des faillites bancaires et la dégradation de l'activité économique, le pays fut détruit économiquement parlant. À l'époque comme aujourd'hui, la crise avait pour origine un coût de l'argent anormalement bas alimentant une bulle du prix des actifs<sup>7</sup>.

L'impact sur le secteur des logiciels et services fut fort notamment à travers le ralentissement des ventes de PC. Cette crise a affecté doublement les constructeurs japonais : ils produisaient à la fois les composants et les ordinateurs.

A la sortie de la crise japonaise, la croissance annuelle moyenne des budgets IT des entreprises s'envole de nouveau et atteint les 18%. Cette croissance intense du secteur est alors portée par l'arrivée de nombreux nouveaux projets (passage à l'an 2000 et à l'euro, arrivée massive d'Internet dans les sociétés, début de l'avènement de la téléphonie mobile...).

Cet engouement soudain du marché de l'IT crée alors une « bulle Internet » qui explose très rapidement et fait sombrer le secteur qui est de nouveau en décroissance. Un surinvestissement des entreprises dans l'IT amène cette nouvelle crise vers les années 2000.

Les opérateurs télécoms qui ont survécu gèlent par exemple leurs investissements dans les réseaux et mettent en place des programmes de réduction drastique des coûts. Les conséquences sont désastreuses en amont sur le chiffre d'affaires des fournisseurs<sup>8</sup>.

De 2000 à 2005, la filière des équipementiers en télécommunications est entrée dans un cycle de récession, ou au mieux de stagnation, souvent désigné comme l'« hiver nucléaire » des télécoms.

L'année 2006 sera, quant à elle, marquée par le dynamisme de projets de mise en place de solutions de gestion de ressources humaines, par les problématiques de dématérialisation, et par une demande toujours soutenue sur les prestations de Tierce Maintenance Applicative (TMA). Le secteur connaît finalement une croissance de 6,5 % sur 2007.

Depuis 2006, le secteur de l'IT est fortement dynamisé par les programmes de modernisation de l'Etat : refonte des processus métiers, développement de nouveaux services aux citoyens et vers les entreprises, réduction des coûts de fonctionnement.

---

<sup>7</sup> Etude économique – Société Générale – La crise financière japonaise des années 90 : quelles leçons en tirer ?

<sup>8</sup> Wikipédia : « Bulle Internet »

## La crise actuelle

Malgré l'apparition d'une des plus grandes crises immobilières aux USA en 2007, le marché des logiciels et services continue de bien se porter durant cette année-là. Les dépenses en IT en 2007 s'élevèrent à 77,8 milliards d'euros (progression de 3,1% par rapport à 2006). Le secteur représente 10% du marché national et pèse en France plus de 40 milliards d'euros fin 2007<sup>9</sup>.

Même si le premier trimestre 2008 bat des records et s'enregistre comme le meilleur trimestre de l'histoire du secteur, la crise immobilière américaine commence tout de même à se propager dans le secteur financier puis dans le secteur des logiciels et services vers la fin de l'année 2008 (fin 2008 aux Etats-Unis et courant 2009 en Europe).

Fin 2008, le marché n'est pas encore impacté concrètement en France, mais la crise, devenue plus globale, laisse pressentir un ralentissement du secteur informatique pour 2009.

En effet, tous les grands analystes du secteur s'accordent pour définir une croissance 2009 aux environs de 3%. Syntec informatique table sur une croissance de 2% à 4% au premier semestre 2009 et le cabinet PAC, plus optimiste, vise une croissance de 3 à 3,5%. Sans cette prudence dictée par le climat économique actuel, la fourchette aurait été de 6 à 8 % de croissance pour l'année 2009.

## Problématique

L'objet de cette étude est donc d'analyser les effets de cette crise financière mondiale sur le secteur des logiciels et services.

Comment les acteurs du marché de l'IT vont-ils pouvoir réduire leurs coûts afin de rester rentables ? Quels sont les risques majeurs liés à cette crise ?

Comment les clients peuvent-ils de leur côté réagir et survivre dans ces nouvelles conditions de marché ? Quels sont les projets touchés et comment sont-ils impactés par ce bouleversement économique ? Quelle est la marge de manœuvre des clients dans la négociation des contrats ?

Quel est le rôle des acteurs du secteur informatique dans l'accélération soudaine des mouvements de fusion-acquisition liées à la crise ? Cette réorganisation du marché de l'IT peut-elle avoir des conséquences sur la relation clients / fournisseurs ? Ou, même plus grave, peut-elle impacter la relation interne DSI / métiers au sein de l'entreprise ?

---

<sup>9</sup> Statistiques du Cabinet PAC (Pierre Audoin Consultants)

Existe-il une sortie de secours profitable pour les différents acteurs du secteur des logiciels et services ? Est-il possible de penser que cette réorganisation aura un effet positif sur le marché ? Quels sont les grands gagnants de ce renversement économique ?

**Méthodologie**

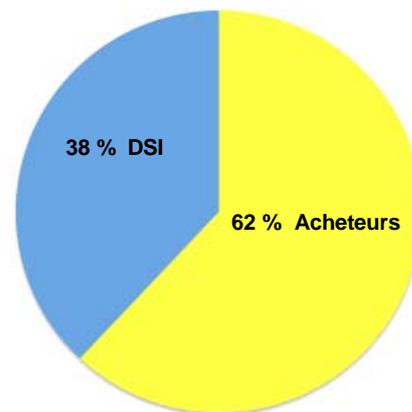
Afin de pouvoir répondre à toutes ces interrogations, une vingtaine d'entretiens qualitatifs ont été réalisés sur une période de deux mois (Octobre – Novembre 2008) auprès d'un panel équilibré de grands clients et de grands fournisseurs du marché de l'IT.

Ce panel comprenait à la fois des fournisseurs de systèmes IT (Sociétés de Services d'Ingénierie Informatique, constructeurs, éditeurs, etc.) et des grands clients (Acheteurs et Direction des Systèmes d'Information).

**Figure 5 : Répartition des entretiens**

10 entretiens avec des fournisseurs

8 entretiens avec des clients



Source :CIGREF

Nous analyserons dans un premier temps l'ensemble des risques liés à la crise, qui peuvent impacter les fournisseurs de SI et leurs clients. Dans un second temps, nous envisagerons les différentes solutions mises en place par l'ensemble des acteurs du marché pour faire face à cette crise. Enfin, nous dégagerons les opportunités qui peuvent découler de ce contexte instable.

## 1. Les risques et impacts de la crise : la contraction de la demande de biens et services informatiques

Le ralentissement économique actuel est générateur de risques pour l'ensemble de l'économie. La notion de risque consiste en une perte quantifiée et quantifiable, associée à la probabilité de l'occurrence d'un événement ou d'une série d'événements. Plus largement, nous traiterons ici des dangers ou des effets néfastes que le ralentissement de l'économie entraîne dans son sillage pour les DSI et leurs fournisseurs. Ces risques, ou effets néfastes générés par la crise, sont surtout d'ordre économique et commercial. Ainsi nous évoquerons comment la réduction du nombre de projets peut conditionner le marché IT et comment il s'en trouve affecté. La DSI sera alors au centre de tensions entre les fournisseurs et l'entreprise elle-même, ce qui pourrait impacter sa marge de manœuvre et son indépendance. Cette indépendance sera particulièrement vulnérable à l'évolution des structures du marché informatique.

### 1.1 Une réduction sensible du nombre de projets implémentés par les DSI

#### 1.1.1 Une crise appréhendée, une position attentiste

Les rencontres avec les DSI et les acheteurs IT en novembre et décembre 2008 ont permis d'analyser leur vision de la crise et son impact. Ainsi, la tendance générale montre que peu de DSI ou d'acheteurs affirment subir la crise de plein fouet. En effet, pour beaucoup le volume d'activité n'a pas (encore) diminué ce qui peut confirmer la vision selon laquelle le secteur IT est relativement épargné par la crise. Toutefois, cette vision optimiste doit être tempérée par la réalité car, même si beaucoup de DSI affirment ne pas subir fortement la crise, elles s'attendent tout de même à des réductions budgétaires et pratiquent des réductions sensibles de projets d'implémentation de systèmes d'information (SI).

#### La perception de la crise par les DSI

Une étude du cabinet de conseil Forrester<sup>10</sup> datant de septembre 2008 montre que les DSI ont été impactées par la crise mais de façon modérée. Cette étude a été réalisée grâce à une enquête auprès de 950 DSI d'entreprises américaines et européennes. Elle conclut que 43% des DSI ont réduit leur budget informatique. La différence est toutefois importante entre l'Europe et les Etats-Unis puisque seulement 31% des DSI européennes ont coupé dans leur

---

<sup>10</sup> Forrester Research Inc. (Nasdaq : FORR) : Cabinet de conseil américain dont les prestations sont spécialisées dans le secteur informatique : études de marché et conseil principalement.

budget contre 49% aux Etats-Unis. Cependant 28% des DSI affirment que la crise n'a eu un aucun impact sur leur activité.

Il est intéressant de constater que peu de temps après la parution de cette étude, EuroCIO<sup>11</sup> a réalisé une enquête portant sur les mêmes problématiques avec des résultats plus alarmistes. En effet, selon EuroCIO, 96% des DSI interrogés pensent que la situation actuelle aura des conséquences néfastes sur l'activité IT de l'entreprise. En complément de cette perception, 79% des DSI prévoient une réduction budgétaire à hauteur de 8% en moyenne. Même s'il est peut-être trop tôt pour annoncer des prévisions sûres, le principe qui régira la stratégie des DSI sera probablement la réduction des coûts. D'ailleurs, il semblerait que beaucoup de DSI soient dans une position d'observation avant de prendre la décision de coupes budgétaires. Les résultats du dernier trimestre 2008 seront alors déterminants.

### **Des différences sectorielles**

La réactivité et la prise de décision face à la crise diffèrent selon les secteurs d'activité. Certains secteurs subissent déjà fortement le ralentissement de l'activité économique. C'est le cas du secteur financier, et plus précisément du secteur bancaire, où les coupes budgétaires ont été les plus fortes. La raison principale de cette exposition du secteur bancaire réside dans le fait qu'il a initié le mouvement de crise et a donc été le premier touché. Dans ce secteur, ces réductions de budget ont un impact d'autant plus fort que le système d'information occupe une place primordiale dans l'organisation.

Parallèlement, le secteur aérien connaît des difficultés importantes qui ont entraîné de fortes réductions budgétaires du même type. Les cours record du baril de pétrole durant l'été 2008 ont durement affecté les compagnies aériennes qui ont répercuté cette hausse et mis en place des programmes de réduction des coûts (notamment sur les budgets attribués aux SI). Il résulte de cela une grande diversité de réactions face à la crise, certaines entreprises ayant déjà mis en place une réduction des budgets, d'autres l'anticipant. Il existe également une troisième catégorie de DSI qui ne prévoit pas de réduction budgétaire car l'entreprise n'anticipe pas à moyen terme de baisse de son activité. De manière concrète, les DSI ont dû opérer un arbitrage entre les projets. Certains ont été conservés, d'autres ont été gelés, reportés, voire tout simplement annulés.

---

<sup>11</sup> Organisation de DSI européens – [www.eurocio.org](http://www.eurocio.org)

### 1.1.2 Un risque stratégique à long terme pour l'entreprise

L'activité des DSI en cette période de ralentissement de l'activité économique est marquée par la focalisation sur un objectif de réduction des coûts. Leur tâche principale consistera à trouver des solutions d'économies pour compenser les effets néfastes du ralentissement économique<sup>12</sup>. Dès lors, la DSI va orchestrer une stratégie de *cost killing*. Les DSI vont devoir compenser les pertes de l'entreprise par des économies sur des projets. L'importance donnée au *cost killing* peut être particulièrement dangereuse si elle prend le pas sur une véritable stratégie SI, ou si elle devient une finalité en soi.

Plus globalement, il est essentiel que l'entreprise ne désinvestisse pas de manière excessive et que sa stratégie ne se réduise pas à une politique de réductions des coûts, car l'entreprise risque d'accumuler un retard ou une obsolescence technologique et organisationnelle qui pourrait créer une situation vulnérable au moment de la sortie de crise.

De manière générale, les stratégies SI pour 2008 ont été maintenues. En revanche, 2009 sera marquée par des coupes de budget ou des réductions du nombre de projet de plus grande ampleur et des opérations de rationalisation des coûts. Les DSI devront rester vigilantes pour que les efforts de légitimation au sein de l'entreprise ne soient pas anéantis par cette période de crise. Il est important de noter que la confiance de la part des dirigeants pour la DSI permet, dans de nombreux cas, le maintien des stratégies SI pour 2008.

Cependant, les perturbations entraînées par la crise font apparaître des pratiques qui viennent contredire la thèse de la réduction du nombre de projets. En effet, certaines DSI, par anticipation d'une réduction budgétaire en 2009, se livrent à la pratique des queues de budget. De fait, des budgets qui ne seraient pas totalement dépensés permettent la mise en place de projets rapidement exécutables afin de réaliser en 2008 ce qui ne pourrait pas être fait en 2009.

Les DSI semblent donc être dans une position attentiste d'un ralentissement économique à venir dont l'impact sera plus fort en 2009 qu'il ne l'est en 2008. Même si elles ne ressentent pas encore les effets de la crise, elles agissent par anticipation dans un objectif de réduction et de rationalisation des coûts. Cela explique donc le nombre relativement modéré de DSI ayant réduit leurs budgets et leurs projets. Ce nombre semble aujourd'hui augmenter à mesure que 2009 approche. Or les réductions budgétaires que nous venons de décrire créent une contraction de la demande dont les effets se font ressentir en particulier dans les relations clients/fournisseurs.

---

<sup>12</sup> Ces solutions seront détaillées dans la partie suivante portant sur les solutions développées par les DSI.

## 1.2 Une évolution des relations clients/fournisseurs

### 1.2.1 Une divergence de vision évidente

#### L'existence d'un « écosystème IT »

Le rapport client/fournisseur dans le marché IT est peu commun. Certains DSI rencontrés au cours de la réalisation de l'étude, ont mentionné la réalité d'un « écosystème IT » pour évoquer la relation qu'ils entretiennent avec les fournisseurs. Ce concept recouvre le fait que clients et fournisseurs agissent avec un objectif commun de promotion des usages des SI dans l'entreprise. Dans ce sens, ils entretiennent de véritables relations de partenariat. Ce fut l'objet de la conférence annuelle du CIGREF en octobre 2007 où son président du moment, Didier Lambert, incitait les fournisseurs à coopérer davantage avec les DSI, pour leurs bénéfices mutuels. D'ailleurs, il considérait, en s'adressant aux fournisseurs, que « *les DSI sont vos revendeurs dans l'entreprise*<sup>13</sup> » et, pour cette raison, qu'il convenait de s'engager sur des résultats pour que les projets aient plus de chances d'être validés auprès des directions générales.

#### La crise, révélatrice de tensions entre clients et fournisseurs

Cependant, le ralentissement actuel de l'économie agira comme un catalyseur des tensions préexistantes et les amplifiera. Fournisseurs et DSI ont des divergences de vision évidentes liées à leur nature : les premiers doivent générer des profits par la vente de leurs produits ou prestations aux clients ; les derniers doivent réaliser des projets dont l'objectif est d'améliorer la performance de l'entreprise en limitant les dépenses. Or, le ralentissement de l'économie aura pour conséquence de pousser les DSI à faire pression sur les prix des fournisseurs. En effet, dans le contexte actuel les DSI ne sont plus prêtes à débloquer les mêmes fonds que dans le passé pour une prestation informatique ou une solution. Elles n'ont pas le sentiment de maîtriser la relation avec certains fournisseurs, les éditeurs en particulier (en termes de valeur, de lisibilité et de prédictibilité notamment).

Cette revendication avait émergé avant la crise mais le ressentiment accumulé fait aujourd'hui place à de réelles pressions sur les prix. Ce mécontentement des DSI est d'autant plus fort qu'en juin 2008, à la surprise de ses utilisateurs, SAP a augmenté ses prix unilatéralement. Il s'agit d'une hausse des coûts de maintenance de 30% d'ici à 2012, faisant passer les prestations de maintenance de 17 à 22% grâce à une augmentation annuelle de 8%. Ainsi, de nombreux DSI critiquent le manque de transparence de la part des fournisseurs sur les prix.

---

<sup>13</sup> Olivier Rafal, Le CIGREF exhorte les fournisseurs à s'engager sur des résultats, in Le Monde Informatique, 10/10/2007

A l'inverse, les fournisseurs critiquent la dérive agressive des clients à qui ils reprochent des pratiques d'achat très dures et trop centrées sur les prix. Les fournisseurs identifient un risque d'évolution des négociations vers des pratiques similaires à celles que l'on peut rencontrer dans la grande distribution. Ils remarquent que très souvent le service achat prend le dessus dans la négociation et que la dimension projet est reléguée au deuxième plan. Les fournisseurs souhaitent que les DSI fassent preuve de compréhension et ne remettent pas en cause la qualité des prestations intellectuelles délivrées. Dans le même temps, il est reproché aux DSI d'utiliser la crise pour faire pression sur les fournisseurs alors qu'en période normale peu de gestes sont accordés aux fournisseurs. D'ailleurs, les critiques contre les DSI ne portent pas seulement sur les réductions de périmètre des projets mais aussi les extensions de contrat.

Les DSI sont actuellement en quête d'une plus grande flexibilité de la part des fournisseurs afin que leurs entreprises puissent s'adapter aux difficultés à venir. Cependant, de nombreux cas montrent que les modifications de contrat ne sont pas systématiques et certains DSI se voient contraints de commander à leurs fournisseurs des équipements ou des prestations qui ne correspondent plus à leurs besoins. Dès lors, le périmètre des projets devrait être un des points de discussion entre clients et fournisseurs, dans les prochains mois.

### **1.2.2 Le durcissement des relations contractuelles crée une tendance « court-termiste »**

Les relations contractuelles entre les DSI et leurs fournisseurs sont à l'image des projets pour lesquels elles s'établissent : longues et complexes. Les contrats permettent de définir, pour les deux parties, la durée, le niveau précis de technicité attendu et le mode de rétribution des livrables. Très souvent, la prestation est livrée par modules et la facture est ainsi échelonnée sur plusieurs échéances avec un mode de paiement au forfait ou en régie (surtout valable dans le conseil pour les prestations de service). Cependant, la période actuelle, comme nous l'avons évoqué, va créer un fort besoin de flexibilité pour les clients et les contrats vont alors faire l'objet de renégociation des conditions initialement définies.

#### **La renégociation de certaines clauses du contrat**

Si les DSI vont très souvent chercher à renégocier les contrats sur la partie tarifaire, les fournisseurs devront s'adapter à un allongement des délais de paiement. Une part importante des renégociations visera à réduire le périmètre des projets et se manifestera parfois par des coupes. La réduction de la durée des projets aura pour effet de limiter la visibilité future des fournisseurs et cela risque de les placer en situation précaire. Les clients seront également très enclins à demander des ristournes importantes pour les projets en fin de réalisation.

Généralement, l'intervention des DSI pour la renégociation des contrats aura pour objectif de limiter le périmètre du projet à l'essentiel. Cependant, il est important de ne pas généraliser ces pratiques car elles diffèrent fortement selon les secteurs d'activité. Les renégociations sont différentes dans les entreprises des secteurs qui subissent déjà les effets de la crise, comme le secteur bancaire ou automobile, et dans les autres secteurs moins exposés pour le moment. Les fournisseurs peuvent eux aussi parfois chercher à renégocier leurs contrats (les éditeurs, lors des évolutions des taux de maintenance par exemple).

### **L'apparition de contentieux entre clients et fournisseurs**

Quand elles émanent du client, les renégociations de contrats sont souvent mal perçues par les fournisseurs. En effet, les clients leur demandent une réduction tarifaire qui impacte directement leurs profits. En revanche les DSI perçoivent cette résistance des fournisseurs comme un refus d'entrer dans une relation de partenariat et la conséquence sera une amplification des tensions entre les deux parties. Dans ce contexte, on peut observer le déplacement des relations commerciales sur un terrain humain et psychologique.

Or, la concrétisation de cette évolution des tensions entre DSI et fournisseurs, s'observe dans la crainte d'une judiciarisation de leurs relations et l'augmentation du nombre de contentieux entre les deux parties en 2008. Cette crainte a été exprimée en 2008 par Syntec informatique, qui, par l'intermédiaire des assureurs des prestataires, a observé une véritable croissance des contentieux entre DSI et fournisseurs. Cependant, la probabilité d'occurrence de ce risque demeure relativement faible dans la mesure où les fournisseurs hésiteront avant de lancer une procédure contre les DSI. De plus, le CIGREF et Syntec informatique ont encouragé ces dernières années le recours à la médiation et à l'arbitrage (CMAP) pour leurs adhérents en cas de difficultés, afin d'éviter le recours excessif au contentieux.

Les (petits) fournisseurs pourraient tout de même invoquer, en particulier, la Loi de Modernisation de l'Economie. Elle vise à réduire les délais de paiement entre entreprises pour ne pas dépasser les 60 jours. De plus, l'article L442-6 du Code du Commerce pourrait également être utilisé. Il traite des pratiques restrictives du commerce et vise à rééquilibrer les relations commerciales.

### **Des pratiques commerciales discutables**

L'évolution de ces relations entre DSI et fournisseurs, issues de la recherche de flexibilité des premiers et de la résistance des derniers, crée des pratiques discutables dont les conséquences pourraient être néfastes à long terme. Il semblerait que, pour s'adapter à cette précarité, les fournisseurs développent des pratiques « court-termistes » peu souhaitables dans la relation commerciale. En effet, les DSI ont remarqué que certains fournisseurs, des éditeurs en particulier, procèdent à des audits de licences, parfaitement

légaux et acceptés des entreprises, parfois dans des contextes particuliers (parallèlement ou postérieurement à des phases de négociation).

Enfin, une autre dérive peut être identifiée et concerne la R&D. Pour résister à la précarité issue de la contraction de la demande, les fournisseurs pourraient se concentrer sur ce qui est lucratif pour eux et mettre de côté l'innovation. A long terme cela peut porter atteinte à la qualité de service. Néanmoins, le Syntec informatique pense que dans la période actuelle, les baisses tarifaires concédées par les fournisseurs n'auront pas de répercussions sur la qualité de service dans la mesure où cela peut mettre en cause la crédibilité du fournisseur à long terme.

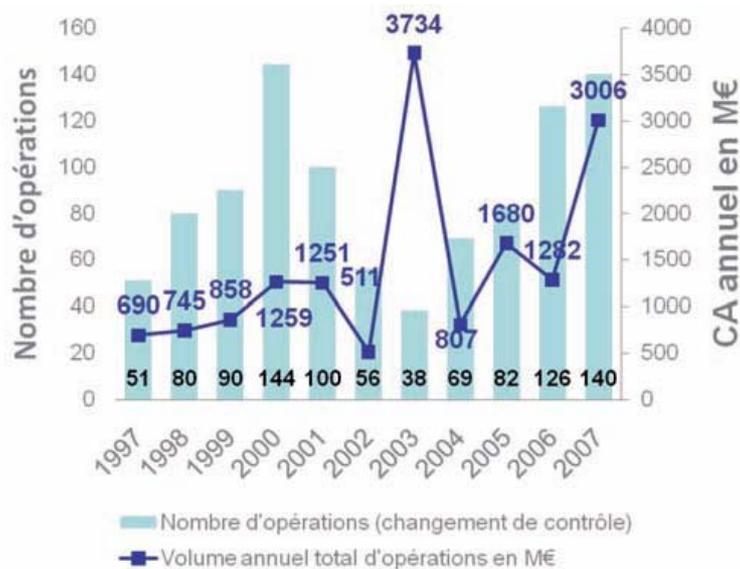
### 1.3 La concentration du marché et la réduction du nombre de fournisseurs

#### 1.3.1 Un phénomène de concentration du marché en accélération

##### Le mouvement des fusions/acquisition depuis 1997

Le secteur informatique français a connu un fort mouvement de concentration. Cela se traduit par des fusions-acquisitions comptabilisant un volume d'affaires de 15,8 Milliards d'euros pour 976 opérations sur la période 1997-2007. Toutefois ces opérations concernent surtout les petites structures car la majorité porte sur des cibles n'excédant pas 7,5 millions d'euros. Les fusions-acquisitions de plus de 300 millions d'euros sont alors rares. Le graphique ci-dessous résume l'évolution des fusions-acquisition dans le secteur informatique sur la période 1997-2007, pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 500 000 euros :

Figure 6 : Mouvement de fusions/acquisitions sur le marché IT français en nombre et en volume



Source : AP Management, HSBC 2007

Ce sont les sociétés de service qui comptabilisent le plus d'opérations avec 68% des fusions-acquisitions du secteur mais, en volume d'affaires, l'édition représente 55%. Les études du Syntec informatique montrent une concentration des éditeurs et du conseil en technologies alors que le segment des services informatiques reste atomisé. Par ailleurs, on constate de très forts écarts de chiffre d'affaires entre les leaders du marché et les autres acteurs, ce qui montre une relative « captation » de l'activité par les leaders.

### **Un contexte favorable à une accélération du mouvement de fusions/acquisitions ?**

Nous avons constaté que le ralentissement de l'économie se traduisait par une pression forte sur les prix. Le Syntec informatique considère que cette évolution constitue un moteur de concentration du marché. En effet, le marché deviendra plus agressif en raison de la réduction de la demande et des pressions sur les prix de la part des clients. Certains fournisseurs envisagent de compenser la baisse de leur volume d'affaires en prenant des parts de marché à leurs concurrents. Une conséquence logique sera l'élimination des petites structures qui ne bénéficient pas d'une position solide et une augmentation des fusions-acquisitions à l'initiative des acheteurs. En effet, ils souhaiteront bénéficier de synergies pour contrer les effets néfastes de ce ralentissement de l'économie.

De plus, pour le Syntec informatique, « l'écart entre les coûts de production et les prix de vente incite à rechercher des marchés à plus grand volume inaccessibles aux petites structures<sup>14</sup> ». Dans ce contexte de crise, les stratégies de croissance externe seront privilégiées pour accroître la taille des entreprises et réduire leurs coûts fixes (notamment la R&D) par des économies d'échelle. Dès lors, de même que pour la crise de 2001, on peut s'attendre, avec la crise actuelle, à un renforcement des fusions-acquisitions qui s'accompagnera d'une réduction de la croissance du marché. Les DSI seront directement impactés en termes de diversité d'approvisionnement (*sourcing*) et d'indépendance.

#### **1.3.2 Le problème de la dépendance des DSI**

Le secteur informatique est un secteur particulier où de nombreux DSI affirment qu'il est difficile de négocier avec les fournisseurs dans la mesure où la relation est déséquilibrée à l'avantage des vendeurs. D'ailleurs, certains affirment même que « c'est le fournisseur qui commande ». Le ralentissement de l'économie qui s'intensifiera en 2009, créera un mouvement de concentration du marché à l'avantage des fournisseurs les plus puissants qui pourraient bénéficier d'une position encore plus forte sur le marché. Le risque est donc

---

<sup>14</sup> Syntec informatique Informatique, Concentration du secteur des logiciels et services : comment le marché français se consolide ?, Collection ThemaTIC Economie n°20

important pour les clients de voir leur pouvoir de négociation limité et ne pas pouvoir remplir leur objectif de réduction des coûts.

### **La rigidité organisationnelle des grands éditeurs**

La stratégie des grands éditeurs est particulièrement redoutée dans cette période de crise, dans la mesure où la dépendance des DSI est déjà très forte. Elle risque de s'accroître en raison des transformations du marché. En effet, nous avons déjà évoqué les relations qui lient ces grands éditeurs aux DSI, et leur rigidité tarifaire créant des tensions avec leurs clients.

Cette rigidité peut s'expliquer par la plus ou moins grande centralisation organisationnelle qui régit le fonctionnement des grands éditeurs. Les politiques commerciales globales sont définies par leur maison-mère et les filiales locales sont parfois limitées à un rôle de développement commercial. Même si, dans certains cas, les filiales commerciales font remonter le mécontentement des clients afin d'obtenir une plus grande marge de manœuvre et une plus forte autonomie vis-à-vis de leur maison-mère.

### **Un risque de réduction du nombre de fournisseurs**

Le risque commercial issu de la concentration du marché est réel pour les DSI qui pratiquent un *sourcing* diversifié avec une alternance de gros fournisseurs et de fournisseurs de plus petite taille. Pour les DSI, faire appel à des petits fournisseurs peut être un moyen pour gagner en flexibilité, en innovation mais également en efficacité. En effet, les petits fournisseurs font souvent preuve d'une motivation plus forte après avoir décroché un contrat important avec une grande DSI. L'objectif de qualité peut ainsi être plus facilement atteint. D'ailleurs, certaines DSI affirment préférer être un « gros chez les petits qu'un petit chez les gros », afin de rééquilibrer la relation commerciale.

**En résumé, le ralentissement de l'économie actuel affecte (pour l'instant, en octobre 2008) modérément les DSI qui agissent par anticipation d'une situation plus difficile en 2009. Les réductions de coûts qu'elles opèrent réduisent la demande et, de fait, font apparaître des tensions avec les fournisseurs. Parallèlement, la concentration du marché accroît la dépendance des DSI à certains fournisseurs et les rend plus vulnérables dans le cadre de relations commerciales déséquilibrées. Toutefois, DSI et fournisseurs développent des solutions pour contrer ces effets néfastes et se protéger contre le ralentissement de l'économie.**

## 2. Les solutions face à la crise

### 2.1 Principales méthodes de rationalisation des coûts

Cette partie de l'étude a pour but de recenser les principales méthodes de rationalisation des coûts, utilisées par les clients ou chez les fournisseurs. Seront détaillées seulement les solutions qui ont été le plus citées au cours de nos entretiens.

Nous étudierons ensuite la modification de la demande des clients en la comparant avec la modification de l'offre apportée par les fournisseurs. Et enfin nous conclurons avec les pratiques souhaitées pour une meilleure relation client-fournisseur.

#### 2.1.1 Réévaluer les priorités des projets

Dans cette période économique morose, clients comme fournisseurs voient leur champ d'action limité par la réduction des budgets alloués ou par la crainte de ne pas obtenir les ressources suffisantes pour mener à bien certains chantiers.

Afin de cibler au mieux les investissements clefs et ne pas gaspiller temps et argent dans des projets non stratégiques, la majorité des entreprises interviewées nous ont confié qu'elles procédaient à une grande réévaluation des projets par ordre de priorité (criblage de projets et priorisation).

Les premiers types de projets qui seront conservés sont les projets à retour sur investissements rapides (RoI). Facilement justifiables d'un point de vue métier, ces projets vont surtout permettre de dégager des bénéfices sur du court terme ce qui rassurera les directions financière et générale.

Le RoI d'un projet informatique peut être défini comme la différence entre les coûts d'investissement et les gains attendus à la suite de la mise en place d'une solution informatique : mise en place d'un ERP, changement de serveurs d'exploitation, montée de version d'un logiciel ... Le RoI vise donc à mesurer la rentabilité financière d'un projet.

#### 2.1.2 Conserver les projets stratégiques

La situation de crise que nous connaissons actuellement est certes préoccupante mais n'est pas ressentie comme une menace à long terme sur l'activité des grands groupes français, à nuancer toutefois en fonction du secteur d'activité. La majorité des entreprises interrogées ne compte pas remettre en cause leur stratégie à long terme par rapport au contexte actuel. Afin de mieux se rendre compte des stratégies de chacun, nous avons listé dans les paragraphes suivants qui seront a priori épargnés par les restrictions budgétaires liées à la crise économique.

### **2.1.3 Penser à l'urbanisation, garant de l'agilité et de la cohérence du SI**

Dans un contexte économique instable, l'organisation et le périmètre de l'entreprise peuvent être amenés à changer au cours de fusions/acquisitions, de scissions ou tout simplement de changements/évolutions de l'activité du groupe.

Ce changement d'organisation et de processus internes à l'entreprise implique une adaptation et une agilité de son système d'information. En effet, un SI qui ne correspond pas parfaitement à la structure d'une société va générer des coûts importants d'exploitation et un ralentissement global de fonctionnement. Les budgets consacrés à l'architecture / urbanisation SI devraient être relativement préservés, afin de permettre au SI de s'adapter aux changements de périmètre de l'entreprise.

### **2.1.4 Mieux maîtriser les projets à long terme ou déjà lancés**

Tout comme les projets d'urbanisations qui sont mis en place dans une vision à long terme, les autres grands projets qui doivent absolument aboutir seront poursuivis, mais avec une plus grande surveillance budgétaire. Cette vigilance accrue dans la gestion du budget alloué sera abordée lorsque nous analyserons la modification de la demande client dans la prochaine partie de l'étude.

### **2.1.5 Les projets de sécurité probablement épargnés par la crise**

Certains domaines sensibles, comme la sécurité, ne ressentiront pas ou peu les effets de la crise. La majorité des acteurs sondés ne compte pas réduire les dépenses liées à la sécurité de leur SI. Une faille dans la sécurité informatique pourrait se révéler catastrophique pour l'image du groupe. C'est pourquoi ce type de domaine ne devrait pas trop subir de baisse de budget.

### **2.1.6 Externaliser : un développement attendu de l'offshore**

L'Offshore, ou délocalisation informatique, est en nette croissance en France, et va continuer dans cette voie pour l'année 2009 comme le montre les prévisions données par le Syntec informatique. Même si la part de marché reste faible par rapport au marché global de l'IT, les principaux acteurs du monde informatique regardent de près les avantages à délocaliser tout ou partie de leurs activités informatiques dans un pays où la main d'œuvre qualifiée est bon marché (les écarts de coût ayant tendance à se réduire ces derniers temps).

Les plus grands éditeurs, constructeurs ou prestataires de services, ont des branches d'activités en Inde, en Europe de l'est ou autres pays où l'offshore se développe. De ce fait, on ne parle pas d'offshore à proprement parler mais plus de transfert de projets vers des centres de services situés à l'étranger. Ce recours à l'offshore pour baisser les coûts de

production est en hausse et touche tous les secteurs du métier de l'informatique. La figure ci-dessous recense les opérations d'offshore pratiquées par quelques grands fournisseurs.

**Figure 7 : Présence offshore des principaux fournisseurs IT**

<b>Equipements</b>	
■	Intel (500)
■	Texas Instruments (950)
■	Cisco (2100)
<b>Développement logiciel</b>	
■	SAP (500, \$150M investment)
■	Microsoft (500, \$200M)
■	Oracle (2400)

Le nombre entre parenthèse indiquant le nombre de développeurs en Inde seulement.

*Source : Syntec informatique, Position sur l'Offshore, Mercredi 25 janvier 2006*

Au sein des entreprises multinationales, on devrait assister aussi à une augmentation des pratiques offshore en vue de rationaliser les coûts. Certaines grandes entreprises n'hésitent pas à transférer leurs activités internes dans une filiale située à l'étranger.

Avec la crise, les zones d'offshore seront peut être amenées également à évoluer : relocalisation des zones lointaines (Asie) vers des zones proches (Europe de l'Est, bassin méditerranéen), basculement d'une partie des prestations de l'Inde vers la Chine (en raison de l'évolution des coûts horaires et du turnover en Inde).

Nous allons aborder la modification de la demande des clients en étudiant les différentes stratégies mises en place pour faire face à la crise.

## 2.2 Les stratégies utilisées chez les clients : une modification de la demande

### 2.2.1 La coupe des budgets dits de « confort »

Les résultats de notre étude montrent que les premiers budgets touchés par les restrictions budgétaires sont ceux liés aux coûts annexes ou de confort. Par coûts annexes ou de confort on entend les coûts du train de vie de l'entreprise qui ne la rendent pas forcément plus compétitive et qui peuvent être donc réduits sans danger pour son activité. On assiste donc à une chasse à la dépense inutile. Les budgets de transport les dépenses de réceptions seront les premiers à être touchés.

Ces nouvelles mesures seront compensées par la mise en place de solutions alternatives et peu coûteuses comme les logiciels de visioconférences et de voix sur IP, qui peuvent permettre d'éviter des déplacements répétitifs et onéreux ou de réduire ses coûts téléphoniques. Ces solutions présentent également l'avantage d'avoir un bilan positif en matière de réduction de l'empreinte carbone des entreprises.

Une autre pratique de rationalisation des coûts apparue récemment est la diminution de la fréquence de mise à jour de logiciels fonctionnels qui ne nécessitent pas forcément de migrer vers une nouvelle version. Par exemple dans le cas des suites bureautiques, quel intérêt pour une entreprise de migrer vers une nouvelle version si la précédente est suffisante ? Cela permet d'économiser les coûts de migration logicielle, d'adaptation de matériel et de formation du personnel. Cette technique de « saut de version » ne doit pas cependant mettre en péril la compatibilité des documents dans l'espace intra et inter entreprise, ni mettre en danger l'entreprise avec des versions anciennes non soutenues par les éditeurs.

Le même constat peut être établi pour tous les logiciels qualifiés de « *nice-to-have* » : non stratégiques, ces solutions sont souvent acquises suite à un effet de mode et ne reflètent pas une nécessité opérationnelle. Ils seront ainsi directement affectés par les restrictions budgétaires.

### 2.2.2 La concentration des cellules achat groupe

Les directions achats des principales sociétés rencontrées ont clairement expliqué que le mot d'ordre en cette période de crise était de faire mieux avec autant de moyens. Pour ce faire, la direction achat procède à un regroupement des dépenses entre les différentes branches de l'entreprise, ou de ses sociétés pour un groupe.

Ce regroupement des achats permet d'obtenir, d'une part, des fournisseurs des prix plus compétitifs (effet volume et effet prix) et, d'autre part, cela permet d'homogénéiser le parc matériel et logiciel en vue de rationaliser ses coûts. En effet, un SI homogène est un SI plus rapide, compatible et moins coûteux en exploitation.

Dans le cadre d'acquisition de matériels ou logiciels développés à l'étranger, les cellules achats s'organisent pour se prémunir contre les risques de taux de change (euros/dollars). Les entreprises ayant des filiales en zone dollar s'appuient sur leurs acheteurs locaux lorsque la parité €/ \$ est avantageuse pour l'entreprise.

### 2.2.3 Service On Demand : une facture plus claire et transparente

Le modèle des solutions "on demand", ou SaaS (*Software as a Service*) est relativement adapté en cette période de réduction des investissements. Elle permet aux DSI de

variabiliser leurs coûts fixes. Le modèle de *service on demand* représente l'avantage d'être ajustable en fonction des besoins (à la hausse comme à la baisse). De plus, il est à noter que le coût des abonnements (on ne parle plus de licences utilisateurs) ne pèse plus de la même manière dans les budgets IT des entreprises utilisatrices.

En effet, en louant du matériel informatique, les entreprises ont la possibilité de conserver leur capacité d'endettement pour les coûts liés à leur cœur de métier : les abonnements sont inscrits en charges externes du compte de résultat et n'alourdissent pas le passif du bilan.

La location de service, comme la location de matériel, permet d'optimiser la gestion de la trésorerie en répartissant la charge sur la durée d'utilisation. Cette souplesse de financement est renforcée par les différentes solutions globales de gestion des actifs qui sont apparues ces dernières années : loyers progressifs, dégressifs ou à démarrage différé. Ainsi les DSI améliorent leur visibilité des coûts avec des offres qui couvrent toutes les composantes clefs d'un contrat : matériel, logiciel, service, assurance, abonnement et mise à jour.

#### **2.2.4 Explorer les alternatives du marché : réfléchir par exemple à l'open source**

Nous avons vu lors de l'analyse des risques que les fournisseurs entrent dans une bataille concurrentielle plus forte. Aussi, un moyen souvent utilisé par les entreprises est de montrer à leurs fournisseurs qu'il existe des solutions alternatives fiables et bon marché à leurs solutions proposées. Cela force les fournisseurs à remettre en cause leur politique de prix et les fonctionnalités prévues dans leurs offres. L'open source peut être un moyen de faire pression à ce niveau, en montrant que de nouvelles solutions libres peuvent remplacer les logiciels installés.

L'alternative de l'open source permet donc d'introduire de la concurrence sur les produits existants mais il faut cependant rester attentifs aux coûts annexes de maintenance et d'exploitation relatifs à ce type de produits et ne pas s'arrêter au seul prix d'acquisition de la licence.

#### **2.2.5 Un levier de rationalisation : la virtualisation**

Parce que la virtualisation permet de faire fonctionner plusieurs postes sur un même ordinateur, ou plusieurs applications sur un même serveur, elle garantit une réduction des coûts lors de l'achat des PCs ou des serveurs, une baisse de la consommation en énergie et une réduction de l'espace nécessaire pour accueillir le matériel. Mais elle peut aussi servir à maintenir en production des configurations logicielles vieillissantes sans avoir à multiplier ses postes opérationnels. La virtualisation permet de faire cohabiter des systèmes

d'exploitations différents sur un même ordinateur ce qui accroît la flexibilité du SI et la compatibilité avec la totalité des solutions du marché.

Nous allons voir maintenant comment les fournisseurs ont réagi dans l'adaptation de leurs offres sur le marché IT.

## 2.3 Solutions envisagées et pratiques souhaitées (par les fournisseurs)

### 2.3.1 Une adaptation de l'offre

Poussés par une demande externe plus précise et par des restrictions internes plus dures à cause de la crise, les fournisseurs se trouvent obligés de s'adapter au nouveau marché issu de ce contexte instable. Bien que leur catalogue de solutions ne soit pas remis en cause, il peut parfois être enrichi de nouvelles offres dites « de crise ».

#### **Les produits de crise : des offres souples et innovantes de la part des fournisseurs**

Du côté des fournisseurs, le SaaS ou « *Software as a Service* » constitue l'occasion de proposer aux clients une nouvelle offre plus souple en temps de crise.

De fait, les offres de logiciels accessibles en tant que service Web à la demande sur abonnement (SaaS) se diversifient et touchent maintenant les applications de bureautique, les ERP (progiciels de gestion) et les CRM (applications de gestion de la relation client). Cette mutation est ressentie actuellement et les prévisions montrent l'intérêt de se positionner sur ce marché dans les prochaines années. Le cabinet Gartner estimait le marché global du CRM à 6,5 milliards de dollars en 2006, et prévoit que d'ici fin 2009 plus de la moitié des projets CRM basculeront vers des solutions SaaS.

En France, la même tendance est observée et la demande en applications en mode SaaS vient juste de grimper, selon les chiffres d'IDC<sup>15</sup>, qui estime que ce marché a atteint les 159 millions d'euros sur 2007. Cela ne représente pas encore une part de marché conséquente mais la situation de crise financière va accélérer les demandes des clients qui chercheront des solutions SaaS pour leur différentes activités : CRM, collaboratif, stockage, sécurité ou encore ERP.

---

<sup>15</sup> IDC a publié en 2007 sa première étude consacrée au marché du SaaS en France. [www.idc.fr](http://www.idc.fr)

### **Intégrer le financement dans l'offre proposée**

Les grands constructeurs informatiques possèdent d'importantes structures de financement, destinées principalement à leurs clients. Ils opèrent souvent dans une logique de fidélisation de leurs clients en leur proposant une offre globale d'équipement, de financement et de services.

Les éditeurs (Microsoft par exemple) commencent aussi à proposer à leurs clients (PME mais aussi grands comptes) des solutions de financement et de crédit. Cette nouvelle offre est en fait une stratégie de leur part afin que les entreprises ne réduisent pas leurs investissements.

### **Améliorer les clauses de renégociation des contrats**

Le contexte instable de la crise peut donner lieu à des changements de stratégie ou de besoin dans la prestation attendue par le client. Au cours de l'exécution d'un contrat, le client peut modifier ses attentes ou bien en fin de contrat il peut remettre en cause le prix initialement fixé.

On observe ainsi une croissance des contentieux dans la réalisation des contrats en 2008. Cette observation basée sur la constatation des assureurs des prestataires montre que certaines tensions peuvent naître lorsque le contrat ne couvre pas toutes les éventualités, liées à la crise.

Dans ce type de négociation, l'humain et le dialogue retrouvent toute leur place et sont primordiaux. Il convient donc de prévoir des phases de rééquilibrage des relations entre fournisseurs et DSI lors de discussions avec un tiers qui peut amener son avis extérieur à la situation. Le recours à des solutions précontentieuses (médiation, arbitrage, CMAP) peut s'avérer intéressant en termes de gains financiers et de gains de temps.

### **2.3.2 Un meilleur pilotage de la relation client - fournisseur**

#### **Le référentiel eSCM : un guide commun pour le pilotage de la relation client-fournisseur**

Au cours des entretiens, fournisseurs ou clients, il est apparu clairement que l'utilisation d'un guide dans la relation client-fournisseur serait gage de bonne entente. Ce référentiel existe : l'*eSourcing Capability Model* ou eSCM qui est destiné (entre autres) au pilotage de contrats d'infogérance, mais peut s'étendre à l'ensemble des catégories de fournisseurs. Il se décompose en deux volets : l'un destiné au fournisseur l'eSCM-SP (SP pour *Service Provider*), l'autre au client l'eSCM-CL (CL pour *Client organization*).

Nous ne reviendrons pas sur le contenu de ce référentiel qui couvre parfaitement tous les types de relation client-fournisseur. Par contre il ressort des entretiens que certains clients trouvent ce référentiel un peu trop complexe et difficilement exploitable pour les DSI de petite ou moyenne taille. Elaboré en étroite collaboration avec les plus grands groupes internationaux, l'eSCM ne trouverait pas son utilisation dans de plus petites structures. Il pourrait être donc intéressant d'en créer une version pour les petites ou moyennes entreprises, ou tout du moins pour les DSI de taille réduite.

**Les politiques de rationalisation des coûts des principaux acteurs du marché de l'informatique impliquent une évolution des pratiques et des solutions utilisées du côté des clients ou des fournisseurs. Ces modifications peuvent être source de conflits lors de la renégociation de contrats, mais on se rend compte que sur la majorité des projets les nouvelles demandes des clients ont été bien comprises par les principaux fournisseurs. Cette compréhension et adaptation de l'offre à la demande correspond à autant d'opportunités pour consolider et améliorer la relation client-fournisseur.**

## 3. Les opportunités issues de la crise

### 3.1 Dynamisme du marché

#### 3.1.1 Un mouvement de fusions/acquisitions favorable aux fournisseurs

##### **Le rôle de la mondialisation**

La mondialisation accélérée des économies, la déréglementation financière et la révolution technologique impulsée par les T.I.C. déclenchent d'importants besoins de restructuration des industries dans un contexte où les entreprises tendent à perdre de leur pouvoir concurrentiel. Cela se traduit alors par une concentration des marchés et un recentrage sur les activités principales. Le mouvement de fusions/acquisitions a donc débuté dans les premières années de la mondialisation (vers 1980) et a pris un essor considérable en ces temps de crise.

Le marché des fusions/acquisitions du secteur des technologies se montre très dynamique. Le dernier trimestre 2007 a vu un nombre de transactions réalisées supérieur aux périodes comparables sur les cinq dernières années<sup>16</sup>. Le rachat de Business Objects par SAP pour 4,8 milliards d'euros a été la plus grosse transaction européenne. Le secteur des logiciels aura été l'un des grands animateurs des fusions-acquisitions sur l'année 2007.

##### **L'année 2007 marquée par une accélération des fusions acquisitions**

En 2007, la valeur des opérations mondiales de fusions/acquisitions a augmenté de 44%, passant de 88 milliards d'euros en 2006 à 127 milliards d'euros<sup>17</sup>.

Le premier trimestre 2008 a connu de nombreuses annonces d'opérations, comme l'offre de Microsoft sur Yahoo, et, en Grande Bretagne, le LBO de 1 milliard de dollars de Northgate Information Solutions par KKR.

Dans le secteur des technologies au niveau mondial, les éditeurs de logiciels et les SSII représentent 70% de l'ensemble des fusions-acquisitions, suivies par les secteurs de

---

<sup>16</sup> Selon l'étude Global Technology M&A Insights publiée par PricewaterhouseCoopers,

<sup>17</sup> Etude PricewaterhouseCoopers : « Le dynamisme du marché des fusions-acquisitions dans le secteur des technologies en 2007 annonce une bonne année 2008 »

l'électronique, des semi-conducteurs et des technologies de pointe, qui ont généré 27 milliards d'euros<sup>18</sup>.

Le marché des éditeurs de logiciels reste très atomisé. La pénétration des cinq grands (IBM, Microsoft, Oracle, SAP et HP) est estimée à 40 %. Or, dans ce domaine, la taille est génératrice de synergies et permet d'offrir des services plus étendus aux clients<sup>19</sup>.

Outre le fait qu'ils ne voudront pas se laisser distancer par la concurrence (le deal d'IBM sur Cognos<sup>20</sup> en est la preuve), les grands acteurs du marché pourraient être d'autant plus avides d'acquisitions qu'en cette période les prix restent mesurés. L'intérêt d'une fusion provient du fait de regrouper la force de frappe de deux entreprises permet d'acheter moins cher grâce à des remises sur les volumes. Ainsi la nouvelle entité peut notamment mieux contrôler ses marges<sup>21</sup>.

### **Les enjeux économiques d'une fusion**

Au-delà des économies d'échelle notables, la fusion apporte d'autres avantages notables : l'accroissement du pouvoir de marché par l'exclusion volontaire de concurrents réels et/ou potentiels, le recentrage sur le cœur de métier et les compétences centrales, l'acquisition de nouvelles technologies, la répartition du risque dans le cadre d'investissements (particulièrement en matière de recherche et développement), l'ensemble de ces facteurs contribuent à donner à l'entreprise nouvellement créée un avantage compétitif<sup>22</sup>.

Le mouvement de fusions/acquisitions ne semble pas prêt de s'interrompre puisqu'il représente de nombreux avantages et opportunités pour les grands acteurs du marché de l'IT.

---

18 Selon l'étude Global Technology M&A Insights « 2008 devrait être une bonne année pour le secteur des technologies »

19 Etude économique du CM-CIC Assets Management

20 Cognos : compagnie canadienne d'informatique basée à Ottawa, rachetée par IBM en Décembre 2007 en réponse à l'OPA de SAP sur Business Objects (OPA réussie le 5 février 2008).

21 Agefi : Mardi 9 Décembre 2008

22 Net PME : Cécile SINTÈS et Audrey MISSONIER - ADMEO / CNRS

## Un mouvement qui n'est pas prêt de se ralentir ?

Les moyens ne devraient en tout cas pas manquer aux cinq grands : en cumulé Oracle, Microsoft, HP et SAP disposent de 38 milliards de dollars fin 2007<sup>23</sup>.

Cette situation leur donne également une capacité d'endettement qui pourrait atteindre 112 milliards de dollars. Au total, 150 milliards de dollars seraient en mesure d'être mis sur la table pour financer des acquisitions ce qui permettrait aux cinq « géants » d'accroître leurs parts de marché de plus de 20%.

Cette recrudescence des opérations de rapprochement témoigne en tout cas d'une nouvelle tendance : la volonté des entreprises de collaborer en vue d'innover.

## L'innovation : conséquence de ce mouvement de fusions

Les dépenses de R&D représentent entre 5 et 10 % des dépenses totales des entreprises du secteur des nouvelles technologies des grands pays industriels<sup>24</sup>. Cet effort en R&D des TIC n'est évidemment pas à relativiser avec le poids du secteur dans l'économie globale.

L'innovation est vitale pour toutes les entreprises en situation de concurrence. Ces dernières doivent maîtriser et développer de nouvelles technologies afin de rester compétitives à chaque instant. En effet, la croissance rapide des connaissances techniques et les incertitudes liées au changement technologique rendent difficile et complexe, la création constante d'innovation, même pour les grandes sociétés.

Dès lors, les fusions-acquisitions se présentent comme une stratégie de réponse à la difficulté d'innover. Le rapprochement entre deux sociétés est censé favoriser l'acquisition et l'appropriation de nouveaux actifs incorporels (nouveaux savoir-faire, compétences clés permettant de développer de nouvelles technologies).

La mise en commun de compétences technologiques est une condition préalable importante à la réussite d'une opération de fusion. Il est donc désormais plus important lors d'une fusion, de mettre en commun les technologies et savoir-faire plutôt que les usines, les bâtiments ou l'édification de nouvelles constructions. Ce constat est d'autant plus vrai dans le domaine des TIC où l'immatériel prédomine.

En temps de crise, cause d'un mouvement accéléré de fusions acquisitions, il est donc important de comprendre que l'innovation est au centre des intérêts et préoccupations des

---

23 Agafi - Olivier Decarre - 30/11/2007 : « Une poursuite des fusions-acquisitions est attendue dans le secteur des logiciels »

24 Estimation faite selon les interviews menées durant l'étude

grands de ce secteur. D'ailleurs les fournisseurs semblent avoir perçu les enjeux de ce concept puisque les budgets attribués à l'innovation ne seront a priori pas touchés. Cette recherche soutenue dans l'innovation en temps de crise, doit être analysée comme une stratégie de long terme : l'objectif est de pouvoir sortir de la crise le plus compétitif possible afin de reprendre rapidement un nouvel élan de croissance.

### 3.1.2 L'opportunité de rééquilibrer les relations en faveur des clients

#### Les enseignements de la crise de 2001

L'évolution rapide des progrès techniques au cours de la seconde moitié des années 90 conjuguée à un investissement massif soudain des entreprises dans le secteur des TIC peut expliquer la baisse spontanée du prix du capital relativement à celui du chiffre d'affaires.

Cette très forte accumulation de capital s'est faite de manière excessive, du fait notamment des anticipations de profits irréalistes qui ont accompagné la bulle boursière dans le secteur des NTIC.

La remontée des taux d'intérêt à long terme a fait éclater la « bulle » en mars 2000. Le krach boursier provoque alors une récession économique de l'économie en général et plus particulièrement du secteur des logiciels et services. En octobre 2000, les investisseurs découvrent que les équipementiers télécoms sont doublement exposés aux risques de faillite des opérateurs : d'une part, en tant que *fournisseur* de clients devenus insolvable, d'autre part, en tant que *financeur* de leurs clients. En effet les opérateurs risquent de ne jamais payer les factures des produits livrés. Par ailleurs, afin de faire aboutir un projet d'investissement réseau et/ou pour devenir « le fournisseur préféré », les équipementiers ont proposé à leurs clients de financer à 100% le coût de leurs réseaux, voire dans certains cas d'aller jusqu'à 150% ou 200%.<sup>25</sup> Les opérateurs mobiles sont alors affaiblis par de lourdes dettes, en raison des investissements élevés effectués dans des sociétés à l'étranger et du prix excessif acquitté pour les licences nécessaires aux réseaux mobiles. Des programmes de réduction drastique des coûts sont mis en place et les opérateurs gèlent leurs investissements dans les réseaux. Les conséquences sont désastreuses en amont sur le chiffre d'affaires des fournisseurs. Leurs bilans sont sérieusement déséquilibrés par d'importants actifs non rentables.

---

<sup>25</sup> Wikipédia : « Bulle Internet »

Tous les profits réalisés depuis 1995 (145 Milliards de dollars) par les 4300 sociétés du NASDAQ sont volatilisés par les pertes gigantesques de 2000-2001 (148 Milliards de dollars)<sup>26</sup>.

Une réelle poursuite de la baisse du prix du capital est lancée et l'objectif est de retrouver le stock de capital « d'équilibre » nécessaire pour faire croître l'économie à son rythme tendanciel. Les investisseurs tendent enfin vers plus de réalisme.

### **Quelle conclusion tirer de ces enseignements pour la crise actuelle ?**

Cette baisse significative des prix dans le secteur des TIC suite à l'éclatement de la bulle Internet peut donner quelques idées pour l'évolution de la tendance tarifaire actuelle. Bien que la situation économique actuelle ne présente pas les mêmes caractéristiques qu'en 2001 et que les raisons de deux crises diffèrent, on peut tout de même imaginer que les clients puissent profiter de cette période de crise actuelle pour négocier de nouvelles marges de manœuvre, notamment dans le domaine du logiciel (licences et maintenance) ou des services.

### **Les clients favorisés par une réactivité plus forte et spontanée de la part de leurs fournisseurs**

La réactivité mesure la vitesse de réponse d'une entreprise aux stimulations de l'environnement extérieur. Le défi majeur d'une entreprise est de pouvoir s'adapter aux changements de ses environnements. En temps de crise, c'est un réel facteur de performance de l'entreprise dans un contexte de compétition. On mesure alors sa rapidité d'adaptation.

Dans tous les secteurs, les «tops» 10 évoluent deux fois plus vite en période de ralentissement qu'en période de croissance. Ces bouleversements sont sans appel: seul 8 % des sociétés détrônées reviennent au classement par la suite. Il y a donc opportunité et urgence à bien négocier cette crise<sup>27</sup>.

Il faut adapter son modèle opérationnel. C'est le moment d'adapter son offre et ses prix en visant les nouveaux besoins à servir, de nouer des partenariats et de sécuriser les relations clients importantes. La crise est en effet le moment idéal pour mettre l'entreprise sous « tension ».

---

<sup>26</sup> Wikipédia : « Bulle internet »

<sup>27</sup> Les Echos : « Entreprise : comment réussir en temps de crise » - 24/09/08

En temps de crise, l'important est de saisir le comportement du consommateur et d'analyser au plus près sa situation réelle d'achat et de consommation.

Cette adaptation de l'offre a été précisément expliquée lors de notre analyse des solutions mises en place face à la crise. Nous avons précisément déterminé ces « produits de crise » qui sont alors très représentatifs de cette capacité d'adaptation dont doivent faire preuve à l'heure actuelle les fournisseurs.

## 3.2 L'émergence d'un nouveau relationnel clients/fournisseurs : un modèle Gagnant-Gagnant

### 3.2.1 Renforcement du lien clients / fournisseurs

La crise économique actuelle est essentiellement une crise de confiance. Les clients veulent s'assurer de la solidité de leurs fournisseurs, pouvoir s'appuyer sur eux en cas de changements inattendus et de leur côté les fournisseurs souhaitent se rapprocher de leurs clients afin de favoriser le dialogue et connaître plus précisément leurs stratégies et modes d'achats. Cette nouvelle relation de confiance instaurée fonctionne à double sens et est source d'opportunités futures pour les deux parties.

La période instable actuelle exagère ces besoins de rapprochement et permet alors pour tous d'être plus exigeant sur leur relationnel fournisseur / client futur.

#### **Il faut réinstaurer un climat mutuel de confiance**

La confiance d'un client envers le vendeur provient principalement de 15 % des compétences techniques du vendeur et de 85 % de ses qualités humaines ou plus précisément, de ce qu'il dégage<sup>28</sup>. La majorité des clients interviewés durant nos études affirment vouloir être « accompagnés » au long de cette crise par leur fournisseur et même pouvoir faire le « tri » de leur fournisseur sur cette capacité à rester à leur côté pendant la crise.

L'idée de renforcer ce lien fournisseur / client est tout aussi profitable du point de vue des fournisseurs. Il est également essentiel pour eux d'approfondir ce relationnel. Particulièrement, ce rapprochement pourrait leur permettre de les éclairer sur des stratégies moyen-terme et donc par exemple de mieux évaluer la solvabilité financière de leurs clients.

Cependant, il ne faut pas oublier que la confiance n'exclut pas le contrôle et la vigilance. Pour être efficace, cette méthode doit être appliquée de façon naturelle et authentique

---

<sup>28</sup> Jean-Pierre Lauzier - Conférencier, formateur, expert-conseil -JPL Communications inc.

avec, comme sentiment premier, le désir sincère de vouloir aider le client et de contribuer à sa réussite.

De plus, afin d'instaurer un climat respectueux de confiance entre le fournisseur et le client, il convient d'améliorer au maximum sa réactivité marketing, commerciale et sa capacité d'innovation. L'idée ici est de savoir mettre en valeur son savoir faire, son expertise, ses qualités. Le client, plus exigeant en temps de crise, appréciera cet effort de communication.

La mise en valeur de son expertise de certaines technologies peut se révéler être une stratégie gagnante et valorisante pour le fournisseur. En temps de crise, il faut savoir mettre en avant ses produits « phares ».

### 3.2.2 Le Green IT : un modèle Gagnant-Gagnant

#### Qu'est ce que le Green IT ?

Le Green computing<sup>29</sup> (ou Green IT), que l'on pourrait traduire par informatique écologique, est un concept marketing mais aussi une tendance managériale et technologique réelle qui consiste à tenir compte des contraintes environnementales et des coûts en énergie (alimentation électrique et climatisation) des matériels, logiciels et architectures informatiques. En pratique, l'activité se focalise essentiellement sur l'efficacité énergétique et environnementale tout au long du cycle de vie des équipements (PC, serveurs, photocopieurs) et des centres de traitement (data center). Les objectifs du Green computing sont donc de mesurer et d'améliorer la performance énergétique des outils de production informatique<sup>30</sup>. On peut élargir l'approche aux usages également. Le CIGREF préfère le terme informatique durable, concept plus large et centré sur les usages, à celui de green IT, plus réducteur et plus technique.

En effet, l'informatique au sens large consomme une quantité importante d'énergie électrique et par conséquent les enjeux financiers du Green computing sont très importants.

#### Quelques chiffres :

- La consommation électrique des PC augmente de 5% tous les ans.
- La consommation des datacenters a augmenté de 13% en 2007.
- L'électricité représente 10% du budget des DSI.

---

<sup>29</sup> Cf également le rapport CIGREF – Informatique durable – 2009 – [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)

<sup>30</sup> Wikipédia : « Le Green IT »

- La facture électrique des ordinateurs sur leur durée de vie est désormais supérieure au cout d'achat.
- Taux d'utilisation d'un serveur : inférieure à 6% dont pour 30% des machines : inférieure à 3%.

### Exemples concrets d'approches Green IT

- Utilisation des dégagements de chaleur : certains centres récupèrent la chaleur des unités centrales pour chauffer les locaux.
- Le remplacement d'écrans à tube par des écrans LCD qui consomment moins d'énergie.
- Centralisation des photocopieurs
- Utilisation de la visioconférence

### L'intérêt du concept

Le développement du Green IT pourrait avoir un essor considérable en ces temps de crise où l'obsession est à la réduction des coûts. Il semble que le modèle soit favorable aussi bien pour les fournisseurs que pour les clients.

Les DSI y voient ainsi la possibilité d'une réduction des coûts qui s'accordent alors parfaitement avec la réduction de budget qui leur est imposée.

Du point de vue des fournisseurs, le Green IT permet de développer une toute nouvelle activité commerciale qui compenserait peut-être le déficit de demande de projets lié à la crise.

De plus, il devient de plus en plus nécessaire que les entreprises adoptent une attitude sociétale et environnementale responsable (Responsabilité Sociétale et Environnementale), non seulement pour remplir leurs obligations légales, mais également pour améliorer leur image de marque. Les entreprises rivalisent sur un marché qui doit préserver l'environnement et elles doivent éviter les lourdes pénalités financières consécutives aux émissions de carbone dont elles seraient rendues responsables<sup>31</sup>.

Il y aurait donc un avantage commun à développer des projets de Green IT à la fois pour les fournisseurs et leurs grands clients.

---

31 IBM Global Technology Services - Janvier 2007 - "Green IT" : L'actualité écologique à la rencontre des priorités informatiques de l'entreprise

## Conclusion

Le ralentissement de l'économie a un impact sur l'activité des DSI et leurs relations avec les fournisseurs. Même si, à octobre 2008, ses effets ne sont pas encore fortement ressentis, les DSI agissent par anticipation, en prévision d'un impact plus fort à venir. Certaines subiront des réductions budgétaires en raison de leur appartenance à des entreprises évoluant dans des secteurs fortement exposés à la crise. D'autres anticiperont les difficultés futures en réduisant les coûts, en redéfinissant le périmètre des projets. Cette contraction de la demande s'accompagne de revendications de la part des DSI qui créent des tensions externes, avec les fournisseurs au sujet de la renégociation des contrats, et internes, avec les autres directions de l'entreprise au sujet de l'atteinte des objectifs de qualité. Or la crise a également un impact sur le marché IT car la contraction de la demande créera un marché plus agressif qui évoluera vers la concentration. Ce mouvement exposera les DSI à la dépendance aux grands fournisseurs.

Or, DSI et fournisseurs font d'ores et déjà preuve de créativité en s'adaptant et en développant des solutions pour contrer les effets néfastes du ralentissement de l'activité économique. Les DSI orchestrent une stratégie de rationalisation des coûts à travers la réévaluation des priorités des projets, marquée notamment par une croissance de l'externalisation. Poursuivant cet objectif, les DSI vont également créer une modification de la demande en favorisant certains types de projet tels que la virtualisation ou le développement du modèle locatif (SaaS...). Dès lors, les fournisseurs vont procéder à une adaptation de leur offre en développant des « solutions de crise » et en tentant de rendre la relation contractuelle plus souple grâce à des procédés de financement ou, du moins, des méthodes pour prévenir l'apparition de conflits entre DSI et fournisseurs.

Cependant, le ralentissement de l'économie peut également être créateur d'opportunités aussi bien pour les DSI que les fournisseurs. Pour les premiers, la période est propice à un rééquilibrage des relations commerciales à leur profit (réactivité, prix ...). Parallèlement, les fournisseurs peuvent profiter de la situation d'instabilité pour agir de manière offensive et renforcer leur position sur le marché à travers des mouvements de fusion-acquisition. Par ailleurs, le ralentissement économique actuel est paradoxalement l'occasion de renforcer les relations clients/fournisseur. En effet, dans ce contexte le relationnel humain prend toute son importance et peut constituer un rempart contre l'escalade des tensions. La mise en place de relations « gagnant-gagnant » peut alors être une opportunité à travers le développement du Green IT et de l'informatique durable.

La crise doit être l'occasion pour les fournisseurs de se rapprocher des DSI, et de proposer des modèles innovants, de la même façon que la DSI doit en profiter pour se rapprocher de ses clients internes. Le contexte actuel semble propice au foisonnement de nouvelles idées

et nouvelles pratiques. La sortie de crise, à tous les niveaux, ne pourra être envisagée que par un dépassement des logiques préexistantes et la proposition de nouveaux modèles innovants.