

# Les enjeux d'une démarche de sélection de progiciel

Notre expérience des démarches de sélection de progiciels nous a permis d'établir une méthode, des règles et concevoir des outils détaillés dans ce document :

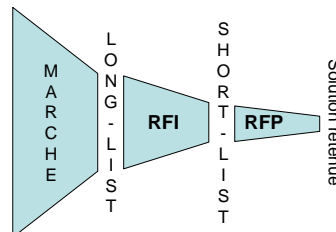
- Un **projet de sélection de progiciel se déroule en deux phases** (RFI puis RFP, qui comportent des échanges écrits entre l'équipe de projet et les fournisseurs, ainsi que des investigations complémentaires. Le rythme et la rapidité du projet sont des facteurs importants de succès de la démarche.
- L'**évaluation des solutions** repose sur plusieurs axes d'analyse, de poids relatifs dépendant du contexte du projet. Des outils structurés de questionnement, de dépouillement et d'évaluation des réponses doivent être utilisés.
- Le projet repose sur une organisation claire, et met à contribution deux types fondamentaux d'**acteurs** : les décideurs, et les experts

L'ensemble de ces points clés est repris ci après, et est complété par une proposition détaillée de **déroulement du projet**, en 15 étapes, et par une présentation des **références** d'Aldea sur le sujet.

## A - Les points clés du déroulement du projet

### 1 - Une démarche en deux phases : RFI puis RFP

Généralement, une démarche de sélection de progiciel s'articule en deux étapes : RFI (Request For Information), qui consiste à évaluer une petite dizaine de progiciels pour en retenir une short-list de 2 ou 3, puis RFP (Request For Proposal), qui consiste à retenir un progiciel et contractualiser avec un seul fournisseur.



#### *Une première phase de RFI...*

La démarche RFI s'articule autour de 4 axes (sur lesquels nous revenons plus bas) : La construction d'une **grille de questionnement**, puis d'une **grille de dépouillement** ; l'analyse des réponses des fournisseurs, (ou **dépouillement**).

A l'issue de la RFI, on possède un panorama détaillé du marché adapté au contexte et aux besoins, ainsi que les éléments nécessaires à la définition d'une short-list. Pour déterminer avec justesse la short-list, il est préférable mais non indispensable d'avoir établi le cahier des charges précis des besoins. C'est à la lecture de ce cahier des charges que l'on peut choisir les critères majeurs de sélection de la short-list (par exemple, on sait privilégier tel ou tel axe d'analyse). Sur la base de cette short-list, on engage alors la phase de RFP.

#### *...suivie d'une RFP*

L'objectif principal de la RFP, à la différence de la RFI, est d'avoir l'ensemble des éléments permettant une contractualisation, donc un ensemble d'engagements formels des fournisseurs en short-list, notamment sur le prix.

Pour permettre l'obtention de ces engagements, il est cette fois-ci indispensable de rédiger le cahier des charges précis des besoins (fonctions et prestations attendues).

Par exemple, alors que la RFI aura demandé si la société pouvait assurer une hot line 24x24 (et en avoir éventuellement demandé le coût), il est possible que ce besoin ne soit pas retenu pour autant pour la suite, donc dans la RFP.

D'autre part, la nécessité d'obtenir des engagements et un chiffrage sans équivoque impose une très grande rigueur sur le format attendu de ces engagements, et de la structure de prix, qui figurera dans une grille à remplir par le fournisseur.

C'est pourquoi la formalisation et l'intervention des processus d'achat éprouvés dans l'entreprise ont davantage d'intérêt en phase de RFP que de RFI.

## 2 - Une analyse papier confortée par des investigations complémentaires

Il ne faut pas croire les éditeurs sur parole : Au-delà d'échanges "papier", des travaux d'approfondissement doivent être menés (sur la short-list, donc en fin de phase de RFI ou en phase de RFP, pour éviter de se disperser sur un trop grand nombre de solutions) :

- Organiser une présentation orale des offres par les fournisseurs
- Rencontrer les futurs intervenants
- Organiser des démonstrations de produits
- Réaliser un prototype
- Etudier les références des fournisseurs (contacter et visiter des sociétés clientes des fournisseurs...)\*

D'une manière générale, il faut éviter d'accepter des propositions de rendez-vous et de démonstrations avec un trop grand nombre de fournisseurs (donc en phase de RFI) au risque de perdre du temps.

## 3 - Des délais courts et un projet rythmé

### ***Un rythme soutenu pour la phase de sélection***

La phase de sélection impulse le rythme du projet : La plupart des projets qui ont mis beaucoup de temps sur la phase de sélection ont mis beaucoup de temps pour la mise en place. En effet, une équipe prend rapidement des habitudes sur le rythme des réunions, la vitesse de prise de décisions, l'obtention des premiers résultats concrets.

En prenant de bons réflexes, le projet véhicule une image positive vis à vis de la direction générale et des utilisateurs. De plus, la vitesse permet de se focaliser sur l'essentiel

Le respect de la date du jalon final est impératif, pour éviter d'avoir un projet qui n'en finit pas. En cherchant à avoir un maximum d'informations pour prendre une décision, on risque de se perdre dans cette masse, et de dépasser les délais.

Quelques écueils à éviter :

- en être à la cinquième réunion pour prendre une décision ;
- participer à des démonstrations ou rendez-vous commerciaux (et a fortiori de visite de références) pour dix éditeurs
- assister à dix démonstrations d'un même produit alors qu'une ou deux suffisent

### ***Enchaîner immédiatement sur la suite du projet***

Souvent les projets marquent un temps d'arrêt après la sélection. C'est autant de temps de perdu pour la phase de démarrage :

- S'appuyer sur la mobilisation des premiers acteurs.
- Commencer au plus tôt la sélection de l'intégrateur.
- Lancer la réflexion sur le changement au plus tôt (dès la phase de sélection)
- Lancer rapidement les premières actions de communication.

## B – Les points clés de l'évaluation

### 1 - Les axes d'analyse des solutions

Force est de constater que, sur certains projets, le choix ne se fait que sur la qualité de la réponse fonctionnelle. Les autres aspects, services associés, choix techniques sont négligés, voire oubliés.

#### *Trois principaux axes d'analyse :*

Classiquement on distingue trois axes d'analyse dans une sélection de progiciel. On examinera :

- les **aspects fonctionnels**, les situations de travail ;  
On regroupe ici le périmètre du progiciel, la réponse aux fonctionnalités discriminantes, l'ergonomie du progiciel.  
On cherche à évaluer la réponse à une situation de travail particulière. Par exemple, on teste le progiciel sur la saisie de factures, dans le cas de gros volumes, pour avoir une idée de ses capacités.
- les **aspects techniques** liés au progiciel ;  
Systèmes d'exploitation, plateformes, outils annexes (EDI, EAI, Workflow,...)
- l'offre globale de l'éditeur.  
C'est l'ensemble des services associés au progiciel (traduction du progiciel, assistance au démarrage, formation, correction de bugs...), ainsi que les coûts de licence (achat, maintenance).  
NB : l'éditeur est parfois intégrateur ; cette situation présente l'avantage de n'avoir qu'un seul interlocuteur, et le risque de refuser un progiciel à cause de l'intégrateur. Il faut dans ce cas une analyse supplémentaire à effectuer en parallèle de celles explicitées ci-dessus.

#### *L'importance de chaque axe*

Il faut attribuer le bon poids à chaque critère de sélection, sans privilégier un aspect (la réponse fonctionnelle par exemple) :

- Si le périmètre retenu concerne des fonctions spécifiques (GPAO, Administration Des Ventes spécifique, Achats complexes...) les critères fonctionnels seront fortement discriminants. On analysera alors de façon détaillée la réponse fonctionnelle du progiciel sur ces points discriminants.
- Par contre, si le périmètre retenu concerne des fonctions standards (comptabilité, achats simples...) les critères fonctionnels revêtent moins d'importance : les progiciels du marché offrent toutes les fonctionnalités standards. Il est inutile alors de s'attarder sur ces points. Une démonstration pour avoir un aperçu de l'ergonomie du progiciel, et éventuellement le test d'une situation de travail peuvent suffire.

#### *Fonctionnalités discriminantes*

Vouloir tout examiner conduit à évaluer chaque progiciel sur toutes les fonctionnalités espérées. Or le progiciel qui répond à tout, parfaitement, n'existant pas, une analyse trop détaillée risque de masquer la meilleure réponse sur les points essentiels.

La volonté d'atteindre le progiciel répondant à tous les besoins amène à multiplier les développements spécifiques sur des points secondaires pour satisfaire les utilisateurs.

Donc, il faut définir rapidement les fonctionnalités discriminantes sur lesquelles une réponse de qualité est attendue ; puis examiner en priorité la réponse des éditeurs sur ces fonctionnalités discriminantes.

### 3 – La bonne mesure de l'adéquation du SI avec le progiciel

La sélection de la solution devra s'appuyer sur les principes suivants :

- Hiérarchisation / pondération amont des besoins au regard des exigences opérationnelles
- Compréhension / lisibilité des process métiers associés
- Connaissance des Briques Fonctionnelles
- Implication d'experts métier, mais aussi Logiciel
- Prise en compte dès le début des travaux de l'identification des impacts "organisationnels" (i.e. l'anticipation sur la conduite du changement)
- Disponibilité d'un support technique " fort "
- Mesure et évaluation permanente du niveau de performance " final "
- Engagement de l'éditeur sur la stabilité de l'assemblage final

## 2 - La pérennité de la solution

Les éditeurs ne résistent pas tous à la forte croissance du marché des progiciels. Il faut analyser avec précaution leur solidité financière et leur stratégie de développement. Par ailleurs, les nombreuses manœuvres de rapprochement entre éditeurs peuvent conduire à passer au second plan, voire à abandonner le progiciel retenu.

Exemples de renseignements à obtenir auprès de l'éditeur : CA, bénéfices des trois dernières années, taille de l'entreprise, Budget R&D, stratégie de développement, partenariats. Il existe de nombreuses sources pour vérifier les informations données par les éditeurs : Presse, Gartner Group, CXP, infogreffe, ...

De même, il faut vérifier que l'éditeur et l'intégrateur ont les ressources nécessaires pour répondre à tous les besoins (assistance, formation, correction des bugs...)

Il faut choisir (et donc évaluer) une version de progiciel déjà opérationnelle : Attention aux promesses des éditeurs qui font miroiter de nouvelles fonctionnalités.

## 3 - Des outils structurés d'analyse

### *La grille d'évaluation*

La **construction de la grille d'évaluation de la RFI** consiste à rassembler dans un même document toutes les questions devant être posées aux fournisseurs. Ce document, présenté sous forme de grille, doit laisser le moins de place possible à l'interprétation : il faut généralement privilégier des questions fermées (ex : "Offrez-vous des prestations dans l'environnement technique X ?", suivi de la même question sur "l'environnement Y", est à privilégier par rapport à "Quels sont les environnements techniques sur lesquels vous intervenez"). A l'inverse, quelques questions ouvertes seront conservées pour éviter de trop mâcher le travail à un fournisseur qui aurait tendance à répondre trop facilement "Oui" aux questions posées.

Généralement, la grille d'évaluation et la grille de dépouillement associée sont à trois niveaux :

- Un niveau "Thème" (exemples : Capacités techniques, références, société, prix...)
- Un niveau "Sujet", au sein d'un thème (par exemple, au sein du thème technique, on peut trouver les sujets : postes de travail, réseau, systèmes d'exploitation...)
- Un niveau "Question", reprenant la liste des questions relatives à chaque sujet de chaque thème.

### *La grille de dépouillement*

La **construction d'une grille de dépouillement** consiste à déterminer, pour chacune des questions posées, le type de réponse attendu pour répondre aux attentes, les critères qui permettront de donner une note à chaque critère (ou "sujet"), à pondérer les différents critères au sein d'un même thème.

Généralement, il est inutile de chercher à pondérer les thèmes les uns par rapport aux autres (il est difficile de dire que le Thème "prix" doit être noté sur 20 alors que le Thème "références" le serait sur 10, par exemple.)

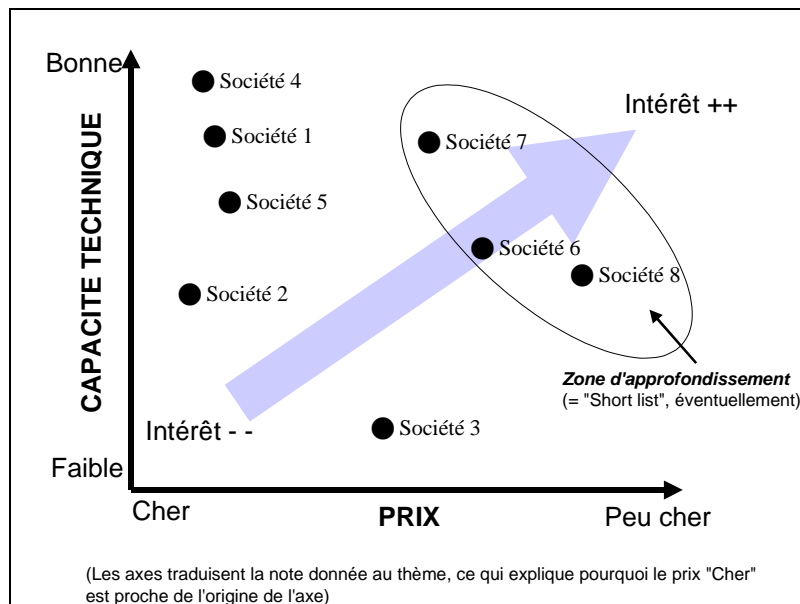
La réalisation de la grille de dépouillement avant réception des réponses de fournisseurs, donc avant le dépouillement proprement dit permet d'avoir une objectivité qu'il est plus difficile de conserver ensuite.

**L'évaluation des réponses**

**L'évaluation des réponses**, ou le dépouillement proprement dit consiste à évaluer les réponses de chaque fournisseur, et à noter chaque critère. La pondération définie au préalable conduit à donner une note à chaque fournisseur sur chaque thème. Mettre une note dans l'absolu à chaque fournisseur est difficile, notamment dans la mesure où il reste des aspects qualitatifs peu mesurables. Le dépouillement se traduit donc par une synthèse présentée au comité de pilotage. En tout état de cause, c'est le Comité de Pilotage qui décide l'importance des thèmes les uns par rapport aux autres.

*Exemple de restitution au Comité de Pilotage :*

*Positionnement des sociétés selon les axes "Technique" et "Prix"*





Parmi le réseau d'experts, on inclut non seulement des experts techniques, mais également des responsables de la vente du service, des responsables de relation client, des acheteurs, éventuellement des managers, ...

Eux seuls peuvent garantir que tous les points structurants comme secondaires seront pris en compte. Ils sont seuls garants de la prise en compte du fond technique de l'étude. Ils peuvent donner une évaluation précise, rationnelle et prenant en compte toutes les priorités de l'entreprise. Ils contribuent à la pondération des critères d'évaluation, reflétant les priorités au niveau de l'entreprise, etc...

## Les différentes étapes

### RFI

- **1 : Organiser le projet**

Identifier les acteurs (décideurs, experts...). Valider les jalons et le planning du projet. Repréciser le champ.

- **2 : identifier les fournisseurs**

Choisir une première long-list de fournisseurs (une dizaine maximum), en se basant sur une première analyse du marché, sur les procédures achats, les référencements de fournisseurs, leur notoriété...

- **3 : concevoir la grille d'évaluation de la RFI**

Définir de manière exhaustive les axes d'évaluation et le niveau de détail d'étude des solutions ; traduire cette analyse en une grille de questions qui sera envoyée aux fournisseurs. Ce document sera la base pour la suite des travaux et sera complété avec les réponses des fournisseurs, puis avec leur évaluation.

- **4 : envoyer la grille d'évaluation aux fournisseurs**

Envoyer la grille d'évaluation aux responsables commerciaux des fournisseurs, en leur donnant une date limite pour poser leurs questions complémentaires et une date limite pour rendre leurs réponses.

- **5 : répondre aux questions des fournisseurs**

Une interactivité avec les fournisseurs est nécessaire pour garantir la pertinence, la clarté et la complétude de leurs réponses. L'usage veut parfois que l'ensemble des questions posées et des réponses données soient regroupées et transmises à l'ensemble des fournisseurs consultés.

- **6 : préparer l'analyse des réponses**

Organiser l'analyse des réponses - disponibilité des experts pour évaluer les réponses dans leur domaine de compétence ; définition d'une stratégie de notation des fournisseurs, basée sur une pondération des axes d'évaluation, et visant à établir un classement prenant en compte la multiplicité des critères d'évaluation et l'importance relative de chacun.

- **7 : recevoir les réponses des fournisseurs et les analyser**

Cette étape peut également nécessiter des échanges avec les fournisseurs, afin de préciser les réponses données.

Ensuite, chaque expert est sollicité sur son domaine de compétence, et attribue une note à la réponse de chaque éditeur à chacune des questions de la grille d'évaluation. Cette étape d'analyse a donc permis de connaître de manière détaillée les forces et faiblesses des solutions proposées par chaque fournisseur.

Certains fournisseurs peuvent donner à ce stade des éléments non demandés (plaquettes, témoignages, informations complémentaires...) dont on ne dispose pas pour tous les fournisseurs. Il est préférable de ne pas s'y attarder, pour ne pas perdre de temps, et de s'attacher en priorité aux questions de la grille d'évaluation.

- **8 : produire le dossier d'analyse du marché (dossier de synthèse des réponses)**

Consolider les réponses dans un dossier d'analyse du marché reprenant les questions, les réponses et les évaluations portées par les experts.

Compléter par une synthèse décisionnaire : consolider les notes attribuées précédemment, en prenant en compte les pondérations des différents axes d'analyse, afin de donner une note d'ensemble à chaque fournisseur ; faire ressortir les quelques points marquant de chaque fournisseur ; mettre en avant le positionnement de chaque solution sur des items jouant un rôle clé dans la décision.

En tirant parti des informations rassemblées dans le dossier d'analyse du marché, on peut retenir a priori un nombre restreint de fournisseurs (2 ou 3) les mieux positionnés pour passer à l'étape "RFP"

#### RFP

- **9 : rédiger le cahier des charges de la RFP**

En tirant parti des informations rassemblées dans le dossier d'analyse du marché, ainsi que des analyses des Directions concernées, il s'agit ici de rédiger le cahier des charges sur lequel va porter la RFP. Ce cahier des charges doit intégrer tous les éléments nécessaires à la formulation d'un devis précis par les fournisseurs :

- La description du besoin,
- Les éléments techniques concernant l'existant et la cible (technique, fonctionnel)
- Les éléments de volumétrie connus
- Les exigences de qualité souhaitées
- Les éléments contextuels (localisation des sites...)

Les modes de tarification des fournisseurs pouvant être sensiblement différents il est souhaitable de guider les fournisseurs dans la façon de rédiger leurs réponses, afin de pouvoir les comparer plus facilement.

De plus, des points non traités lors de la RFI peuvent être ajoutés au cahier des charges à ce stade.

D'un point de vue contractuel, ce cahier des charges est accompagné de tous les éléments officiels constitutifs d'un appel d'offres (demande de renseignement administratifs, accord sur un projet de marché, ...). Il fait éventuellement l'objet d'une publication officielle si c'est jugé nécessaire par les obligations administratives de la société.

- **10 : préparer l'analyse des réponses**

Organiser l'analyse des réponses.

- **11 : envoyer le cahier des charges RFP aux fournisseurs**

Envoyer le cahier des charges aux responsables commerciaux des fournisseurs, en leur donnant une date limite pour poser leurs questions complémentaires et une date limite pour rendre leurs réponses.

- **12 : répondre aux questions des fournisseurs**

Répondre aux questions des fournisseurs pour garantir la pertinence, la clarté et la complétude de leurs réponses.

- **13 : recevoir les réponses et les analyser**

Les experts concernés par les items abordés dans le cahier des charges sont sollicités pour actualiser leur notation des offres des fournisseurs.

Les éléments de coûts sont pris en compte très précisément.

- **14 : négocier avec les fournisseurs**

Cette action est menée par le service achats, et porte essentiellement sur les tarifs proposés par les fournisseurs.

- **15 : produire le dossier de recommandations**

Formuler une recommandation sur le choix d'un fournisseur à destination des décideurs, en vue d'une décision finale et d'une contractualisation du marché.

La sélection finale reflète d'une part les conclusions de l'analyse rationnelle du marché, et d'autre part les orientations stratégiques.

Le choix final du fournisseur est fait par le client

## Les références d'Aldea

Une expertise reconnue en tant que telle des projets de sélection de progiciel

Aldea est intervenu à plusieurs reprises sur des projets de sélection de progiciel et ou de fournisseurs en mettant en place des procédures de RFI et RFP :

- Audit de l'existant
- Accompagnement méthodologique de l'ensemble de la démarche
- Rédaction de questionnaires RFI et RFP
- Dépouillement
- Gestion des relations avec les fournisseurs
- Préparation de documents de synthèse
- Mise en place d'actions d'approfondissement (maquettage...)
- Etc...

Notamment, sur les projets suivants :

**Orange France** – Sélection d'un progiciel de facturation par une procédure de **RFI et RFP**.

**Orange France** – Sélection d'un Système d'Information Géographique

**Orange Technical** – Mise en place d'une approche méthodologie RFI-RFP pour les filiales

**France Télécom SIFAC** – Accompagnement de la RFI d'évaluation des produits de gestion du GPRS et de l'UMTS

**France Télécom Longue Distance** – Sélection d'un outil supportant le Système d'Information Décisionnel

**EDF GDF Services** – Sélection de fournisseurs pour le SI géographique

**RENAULT** – Sélection de fournisseurs SI pour la gestion des Véhicules d'Occasion

**SOFILO** – Sélection d'un progiciel de gestion immobilière