

Octobre 2000



Performance.
Everyday.

Dossier n° 6

Rôle de la fonction achat dans les achats de télécommunications

Contact

Hicham Abbad: 01 49 44 35 27 / habbad@klb-group.com

www.klb-group.com

Tél. : +33(0)1 49 44 35 00 • Fax : +33(0)1 49 44 35 01 • 2, rue Paul Cézanne F-93364 Neuilly-Plaisance Cedex
Société anonyme au capital de 53 250 euros RCS Bobigny - N° SIRET 402 994 438 00032

Sommaire

I.	Introduction et synthèse	6
II.	Telecom, LEPARLE « SIGLE »	6
III.	Conséquences tarifaires de la concurrence	7
IV.	L'implication nécessaire des acheteurs	8
	Stratégie et organisation	8
	L'achat de prestations.....	9
	L'analyse des tarifs.....	9
	L'analyse qualitative des offres.....	10
	Attention aux clauses du contrat.....	10
V.	Dix recommandations à connaître	11
VI.	Conclusion.....	12

ÉTUDE RÉALISÉE PAR LE GROUPE ÉTUDES ACHATS HORS PRODUCTION DE LA COMPAGNIE DES ACHETEURS DE FRANCE AVEC LE CONCOURS DES PROFESSIONNELS DE CETTE BRANCHE.

Avant -propos

L'érosion des technologies en matière de télécommunications ouvre un marché de nouveaux fournisseurs qui correspond à une demande d'utilisateurs dans des proportions parfois sans limites.

Dans un domaine encore mal connu par la fonction Achat, un groupe de travail vient d'effectuer une étude présentée synthétiquement dans le but de mieux comprendre l'environnement Télécoms, pour une maîtrise des appels d'offres.

Le développement de la technologie numérique transforme l'organisation bureautique des entreprises et relie l'informatique aux systèmes de télécommunications.

Pour cette activité, il est nécessaire de redonner à la fonction Achat la place qui est la sienne, c'est-à-dire celle de négociateur où l'acheteur joue un rôle actif dans le cycle complet du processus qu'il coordonne.

L'acheteur doit participer en amont à la définition des besoins, explorer le marché fournisseurs, en pré-qualifier un certain nombre et lancer un appel d'offres dont il aura préparé le cahier des charges (CDC) avec ses partenaires internes.

Il sera le négociateur d'un accord et rédigera le contrat en prenant toutes les précautions juridiques pour qu'un tel engagement soit favorable et sans surprises pour l'entreprise utilisatrice.

Bien souvent et aujourd'hui encore, ce sont les responsables des secteurs informatiques et services généraux qui couvrent à la fois l'exploitation et l'engagement des dépenses. Cette situation est le fruit d'une tradition où ce qui était technique et surtout informatique jusqu'alors, ne pouvait pas être mis entre "toute" les mains.

Dans le cadre de la semaine des télécommunications qui s'est tenue à la Défense fin novembre 1999, le groupe de travail a participé à une conférence-débat organisée par l'AFUTT- Association Française des Utilisateurs du Téléphone et des Télécommunications - sur le thème : Acheter et gérer ses télécommunications.

A cette occasion, un excellent dossier concernant la téléphonie vocale a été réalisé par cette association, intitulé "guide d'achat des télécoms". Il détaille la méthodologie pour la mise en œuvre d'un appel d'offres (expression des besoins, sélection des fournisseurs, etc..).

Un nouveau dossier plus complet intitulé "Guide des services Télécoms", vient de paraître. Il traite également de la partie mobile.

L'objectif de notre étude, était d'impliquer la fonction Achats dans le processus et d'une façon complémentaire, renforcer l'ouvrage de l'AFUTT.

Ce dossier est à utiliser comme un outil de management qui donnera à l'Acheteur les moyens de faire face à cette activité nouvelle.

F Tabakman
Président du Groupe Etudes Achats Hors Production de la CDAF.



Performance.
Everyday.

ONT COLLABORÉ A L'ÉTUDE :

Membres de la CDAF :

Président de la commission : F Tabakman

Messieurs F. Brun (Sté SIRIS - Achats des Moyens Généraux) – Ph. Favat (Sté IGMPF- Conseil en Achats) – L. Kerdoncuff (Acheteur) – E. Roger (Sté Exogène-Conseil en achats de frais généraux).

Organismes Institutionnels et Sociétés Conseils :

- Autorité de Régulation des Télécommunications - ART -
- Association professionnelle AFUTT
- Information marketing - Sté Siris / P. Giffard -
- Méthodologie et stratégie - Sté Scénari / A. Galliano -
- Développement - Sté K-Buy / F. Kulawik -

Champ de l'étude :

*Rôle de la fonction Achat dans les achats de télécommunications

- Réseau téléphone fixe
- Flottes de téléphones mobiles
- Échanges de données informatisées
- Internet/ Intranet
- Services à valeurs ajoutées

*Sources d'information :

- Documents internes et expérience des participants
- Documentation ART
- Documentation AFUTT
- Documentation France Télécom



Performance.
Everyday.

ACHATS DE TELECOMMUNICATIONS

OUVERTURE DU MARCHE DES TELECOMMUNICATIONS

ET IMPLICATION NECESSAIRE DE LA FONCTION ACHATS.



I. Introduction et synthèse

Avant l'ouverture en 1998, les achats de télécommunications étaient simples : situation monopolistique de France Télécom pour la téléphonie fixe, voix et données; situation peu concurrentielle pour la téléphonie mobile.

Ces achats présentaient au mieux des enjeux technologiques.

Depuis cette ouverture les enjeux deviennent fortement économiques - que cet achat soit considéré comme " hors production" ou comme " le cœur du métier" - et technologiques : la concurrence se joue bien sûr, sur le terrain des prix (facturation détaillée sur tableur, réductions tarifaires, absence de crédit-temps...), mais aussi dans le développement des services offerts aux utilisateurs (mobilité, hausse des débits, IP, réseaux intelligents, convergences,...).

Mise en service de la Boucle Locale Radio, attribution des licences UMTS: la montée en puissance de nouvelles technologies s'accélère.

Convergence voix-données, accès à Internet, réseaux hauts débits : le vocabulaire a changé.

Dans un marché en pleine mutation, comme celui des télécommunications, il est primordial d'être en permanence informé des nouvelles solutions et de déjouer les pièges que les opérateurs dits alternatifs ne manqueront pas de tendre à l'acheteur novice.

C'est la productivité des entreprises qui est ici en jeu, via la mobilité et l'IP par exemple.

Ce ne sont pas les acteurs de la "nouvelle économie", fortement consommatrice de télécommunications qui nous contrediront. Plus généralement, c'est l'ensemble des activités tertiaires qui doivent se préparer au profond remaniement imposé par ces nouveaux modes d'échange : la maîtrise des achats de télécommunications confère un véritable avantage concurrentiel à ceux qui en ont compris l'importance.

Dans ce contexte, le système d'information de l'entreprise va être de plus en plus dépendant des télécommunications achetées et la convergence de la voix et de la donnée va renforcer ce besoin d'intégration.

Par exemple, le processus de production sera piloté par un Intranet, les échanges avec les fournisseurs s'effectueront via un Extranet et le chiffre d'affaires sera réalisé sur l'Internet.

La segmentation traditionnelle en opérateurs de proximité, longue distance, international, Internet, téléphonie mobile, liaisons par satellites, équipements de télécommunications, cartes prépayées... se justifie de fait, de moins en moins, chacun des opérateurs cherchant à couvrir le plus possible de secteurs. Chaque segment devenant interdépendant d'un autre.

L'appel à un conseil extérieur pour accompagner les appels d'offres (AO) sur les services de télécommunications va devenir une exigence de plus en plus fréquente:

Accès à des informations "fraîches" sur la concurrence, gains de temps dans la conduite des appels d'offres (AO) et suivi efficace des mises en place.

II. Telecom, LEPARLE « SIGLE »

Les discours sur les télécommunications sont truffés de sigles. Ce nouveau vocabulaire est dû à l'apparition de nouveaux concepts.

ACD : distribution automatique des appels.

ADSL: asymmetrical data subscriber line. Ce mode d'acheminement permet de transmettre en haut débit sur un câble en cuivre d'une longueur limitée.

ATM : asynchronous transfer mode. Les informations sont regroupées par paquets (pour IP)

CARTE SIM : carte à puce qui identifie personnellement l'abonné au téléphone mobile.

CRM: customer relationship management

CTI : couplage téléphonie informatique - Convergence voix -données

GPRS : général packet radio service ; permet d'améliorer l'envoi de données sur les réseaux GSM.

GSM : global service for mobile communication. Norme européenne en téléphonie portable remplacée par UMTS en 2002

IP : internet protocol

LCR : Least cost routing. Les logiciels LCR permettent le choix de l'opérateur le moins cher.

PABX : private automatic branch exchange - ou standard téléphonique -

PCBX : fusion PABX et CTI

RNIS : réseau numérique à intégration à intégration de services - Numéris de France Télécom -

S-PIECES : service de communications personnelles par satellite; N'est pas adapté aux zones très urbanisées, mais permet la couverture des zones rurales et montagneuses.

RPV : réseau privé virtuel (en anglais VPN).Il s'agit d'un groupe fermé d'abonné qui est géré par un réseau public.

SMS : short message service; service d'envoi de messages courts.

UMTS : universal mobile télécommunication systèm.

VDSL: very high bit rate DSL.

WAP : wirless application protocol : qui donne accès au Web sous une forme simplifiée.

III. Conséquences tarifaires de la concurrence

La stratégie de prise de parts de marché par les nouveaux intervenants a d'abord pris la forme d'une politique tarifaire agressive. L'argument "prix" étant bien sûr séduisant et source d'économies immédiates.

Conséquences logique : les prix ont fortement évolué de 1996 à 1999. Cependant, cette évolution est très variable en fonction des composantes du service (Source ART- contrat professionnel- France Télécom)

En effet, alors que l'abonnement a augmenté de 73,4%, les communications locales ont diminué de 7,7 %, l'interurbain de 42,9 %, et l'international de 45,1%; Le prix des appels adressables par les opérateurs alternatifs a logiquement chuté en premier et en moyenne, le prix du panier de consommation a diminué de 22%.

Cette baisse des tarifs s'accompagne pour France Télécom de nouveaux services tels que:

- Modulation des tarifs : (correspondants fréquents ; durée ; pays ; remise sur volume)
- "Atout gestion" pour analyser ses dépenses téléphoniques
- Offres "Numéris"
- Diagnostic gratuit
- Le 3131, pour récupérer un appel resté sans réponse
- Garantie de rétablissement de service en 4 heures

Performance.
Everyday.

- Présentation du numéro, signal d'appel
- Parution gratuite dans les annuaires pages jaunes, 3611 et CD.

La baisse du prix des consommations ne s'est pas nécessairement traduite par une baisse du budget de télécommunication. En effet, la qualité du service a pu être améliorée (lignes hauts débits, par exemple) ou l'entreprise a pu déjà décider d'un changement d'organisation tel que vente directe sur internet, création d'un centre d'appel ou utilisation croissante de la téléphonie mobile.

Cependant, la véritable guerre tarifaire livrée depuis l'ouverture du marché n'est pas envisageable à très long terme: d'où l'émergence de services, qui à terme, sur un marché aux prix stabilisés, différencieront les offres.

IV. L'implication nécessaire des acheteurs

Quel que soit le budget annuel "télécommunications" d'une entreprise, le dossier vaut la peine d'être regardé de près: à petit budget, dossier et solution simples, (type présélection), à budget élevé, dossier complexe et solutions innovantes (raccordement à une boucle locale, convergences...)

Cependant, si le nécessaire suivi de ce dossier n'est pas remis en cause (enjeux économiques, technologiques, avantage concurrentiel pour la société), le leadership de l'opération n'est pas toujours affecté au service adéquat.

En effet, les achats de télécommunications sont traditionnellement partagés entre 2 entités dans l'entreprise.

- Les services généraux, qui gèrent les achats de télécommunications dédiées voix et mobiles.
- Le secteur informatique, qui pilote les achats de télécommunications dédiées aux données et au réseau Internet.

L'imbrication de la voix, de la donnée, des mobiles et de l'internet, donne naissance à un achat hybride, logiquement pris en charge par le service Achats, chargé de l'ajuster aux besoins de l'entreprise.

A condition toutefois que cette compétence d'achat soit présente au sein de l'entreprise. D'où le recours de plus en plus fréquent à un cabinet extérieur, au fait des derniers avatars de ce vaste marché.

En effet le chantier est complexe:

Stratégie et organisation

Les évolutions technologiques dans le domaine des télécommunications doivent d'abord servir de prétexte à améliorer la performance de l'entreprise:

- Amélioration de la communication interne, partage des bases de données
- Réactivité des différents services
- Relations avec les clients
- Image de l'entreprise

Performance.
Everyday.

- Promotion de l'entreprise
- Recueil d'informations
- Amélioration des marges
- Recherches d'opportunités

A partir de ces différents axes, des solutions sont à envisager; les missions et l'organisation de la fonction peuvent alors être définies.

L'acheteur en télécommunications apporte durant cette phase sa connaissance de l'offre et du marché des télécommunications de façon à ouvrir l'éventail du choix de possibilités.

Il peut également présenter l'avantage d'être indépendant des services généraux et de l'informatique, ce qui lui permet alors de ne privilégier aucun des points de vue.

L'achat de prestations

Quand il atteint une certaine importance, l'achat doit être conduit d'une façon rigoureuse.

La procédure sera très raccourcie si les exigences de qualité sont faibles et si le montant des économies possibles ne permettait pas d'amortir les frais de rédaction d'un cahier des charges (CDC) détaillé.

L'acheteur interviendra alors pour faire préciser le CDC en fonction de ses connaissances du secteur : le CDC aura intérêt à être fonctionnel afin de ne pas enfermer les soumissionnaires dans une impasse potentielle.

Il pré-sélectionnera les fournisseurs à consulter selon la position géographique de l'entreprise, son secteur d'activité, son volume de télécommunications (à traduire en millions de minutes, et non en francs, pour la voix et les mobiles).

Il conduira les négociations

Il se fera éventuellement assister pour les clauses juridiques du contrat.

Il consolidera par la suite la relation avec le fournisseur, notamment grâce à l'exploitation régulière des tableaux de bord et au suivi qualitatif de la prestation.

L'analyse des tarifs

L'analyse économique des offres est longue et délicate. Les opérateurs voix tendent à aligner leur structure tarifaire sur celle de France Télécom.

Mais il persiste encore des différences concernant notamment l'abonnement, le crédit temps, le pas de facturation, les forfaits, la modulation horaire, les formules de remises, les tarifs par destination, etc... Il est alors difficile de se passer d'une simulation sur tableur, basée sur un historique de communications représentatif, issu du taxateur; reste alors à trouver les bonnes formules pour une simulation exacte (tenant compte notamment des crédit-temps, des pas de facturation, des modulations horaires, selon la typologie des appels)

Attention aux nombreux pièges: rien ne sert de comparer un prix à la minute!

Encore faut-il (entre autres) distinguer une communication locale d'une communication nationale, identifier les communications dites de voisinage 1, 2,3 (au sens de France

Télécom) et prévoir tous les coûts induits (up-grade de matériels, interventions de l'IP, etc...)

Les offres en matière de télécoms mobiles sont également difficiles à comparer : gestion ligne à ligne, mutualisation, choix d'un forfait ; sans simulation, il est impossible de détecter l'offre la plus adaptée aux besoins.

L'analyse qualitative des offres

L'analyse qualitative est également difficile et les enjeux sont importants: appels interrompus, craquements, impossibilité d'appeler certains numéros. Les utilisateurs habituels à un confort téléphonique élevé, ne manqueront pas de manifester leur mécontentement si la qualité n'est pas à la hauteur !

L'acheteur doit réfléchir aux moyens de différencier a priori, la qualité du service fourni, de mesurer cette qualité a posteriori, en vue de demander des engagements sur un niveau minimal.

Selon les cas, il peut ainsi s'appuyer sur des études d'organismes indépendants (ART) ou prévoir des mesures internes pour mesurer la qualité des communications, qualité auditive dégradée du fait d'un fort niveau de compression, taux d'échec des appels, délais d'attente de la tonalité.

Pour se faire une idée de la qualité de service a priori, il peut comparer le niveau des échanges qu'il a avec le personnel des opérateurs et demander des références, mais il doit négocier des engagements sur la disponibilité du service (sécurisation), sur les délais d'intervention, sur le temps de réponse des services en ligne, le mode d'accès et la valeur ajoutée des statistiques de consommations. La bonne surprise étant que les opérateurs alternatifs ont bien souvent une exigence de qualité plus élevée que celle de l'opérateur historique.

Et surtout, l'acheteur demandera des engagements forts sur les délais de mise en service, car rien ne sert de négocier de bonnes conditions aujourd'hui si la mise en service a lieu dans trois mois.

Auparavant, cela nécessitait une parfaite coordination avec l'Installateur Privé, mais l'arrivée de la présélection a permis de s'affranchir de la re-programmation des PABX. Dans le cadre d'un raccordement à la boucle locale d'un opérateur, l'acheteur veillera à ne pas provoquer de blocage dans le processus de mise en place; Les autorisations publiques sont parfois suffisamment longues à obtenir pour qu'une contrainte interne ne vienne rallonger les délais, et par là même, retarder les gains économiques et technologiques.

Attention aux clauses du contrat

Mieux vaut définir une date d'anniversaire commune à l'ensemble des contrats (filaire, mobiles, données), par exemple le 1er janvier. L'acheteur peut rechercher le maximum de souplesse et se réserver la possibilité de faire appel à d'autres opérateurs ou prestataires de services à tout moment.

Les opérateurs rechignent en général de s'engager à suivre les baisses tarifaires de l'opérateur historique. Cependant, ils sont de plus en plus conciliants et acceptent des durées de contrat indéterminées avec des préavis relativement courts (inférieurs à quelques mois)

Raison de plus, tant que les prix ne sont pas stabilisés, à demander tous les trimestres un effort tarifaire sur les destinations les plus coûteuses : un acheteur extérieur qui bénéficie de benchmarks actualisés vous sera d'un grand secours.

V. Dix recommandations à connaître

- 1) Mettre en œuvre une démarche rigoureuse pour bien cadrer et bien exprimer votre soin en termes “fonctionnels” et non pas de “solution” : les techniques évoluent trop vite pour vous enfermer vous-même dans une impasse potentielle.
- 2) Sauf impératif particulier, ne pas découper dès la consultation vos besoins en de trop nombreux lots – par région, par type, voix, données, mobiles...- De cette façon, toutes les opportunités du moment et de chaque opérateur pourront vous être proposées. A vous ensuite, lors du choix, de reconstruire votre puzzle avec les meilleures offres complémentaires.
- 3) Exprimer votre besoin également en termes de volumes, de géographie, d'exigences particulières de services (basculement en secours sous X heures...); Formaliser ces éléments pour le démarrage et fournir une perspective d'évolution pour l'avenir que les opérateurs devront s'engager à suivre (augmentation de volumes, accroissement de la couverture géographique, plus fortes exigences de qualité de service...) .Il s'agit là souvent d'un travail difficile d'analyse et de perspective.
- 4) Demander un engagement sur quelques prix unitaires de base, en laissant chaque opérateur proposer ses durées et conditions particulières. Obtenir sur ces bases des taux de remise sur quantité et la possibilité de bénéficier des réductions de tarifs futures ainsi qu'éventuellement des campagnes promotionnelles. Plafonner les augmentations de tarifs.
- 5) Prendre un engagement sur la durée - 2 à 3 ans - pour que le volume d'affaires attire les opérateurs; en particulier lorsque des investissements initiaux sont nécessaires pour certains d'entre eux. Mais ne pas oublier de définir des cas de sorties et les indemnités associées pour ne pas être prisonnier (pas d'indemnité si sortie pour mauvaise qualité de service). Dans tous les cas, prévoir une marge de manœuvre en délai entre les contrats et anticiper la préparation des appels d'offres : les meilleures conditions tarifaires ne s'obtiennent pas sous la pression du calendrier.
- 6) Définir des exigences de qualité de service en petit nombre, facilement vérifiable et préférer les dispositions permettant une rupture de contrat sans indemnités plutôt que les formules de pénalité trop rigoureuses sur lesquelles les opérateurs évitent aujourd'hui de s'engager d'un élan commun, même si “l'habitude” d'être soumis à des pénalités est en train de faire son chemin.
- 7) Imposer des obligations de portabilité de vos numéros de téléphone (malheureusement impossible pour les mobiles aujourd'hui) de façon à faciliter le changement d'opérateur en cas de mauvaise qualité de service.. Imposer également des conditions de basculement vers le nouvel opérateur sans rupture du service de plus de X heures et prévoir un recouvrement entre les contrats pour garantir la continuité en cas de problème. Bien délimiter la frontière entre les fournitures du titulaire et celles de votre entreprise (PABAX, Serveurs...), en recherchant chaque fois que possible une

fourniture globale de la part du titulaire, charge à lui de s'entendre avec les installateurs.

- 8) Contractualiser la possibilité de suivre les services offerts par le titulaire, même si ce service n'est pas un besoin immédiat ou n'existe pas au moment de la contractualisation (annexer le "catalogue " des services au contrat) ; exemple: numéros colorés, convergence fixe-mobile...
- 9) Ne pas sous-estimer l'importance de la charge et le temps nécessaire à une bonne évaluation comparative entre les offres : Il y a de l'argent à économiser pour votre entreprise et de la qualité de service à améliorer en approfondissant les offres et les conditions générales des contrats. Se doter d'un bon tableur pour simuler les facturations et les économies potentielles avec plusieurs opérateurs (ne pas trop se disperser ; deux opérateurs titulaires différents est une cible à ne pas dépasser sans raisons économiques majeures.)
- 10) Le contrat signé, prévoir à la charge du titulaire une restitution de tableaux de bord d'activité et de qualité de service ainsi qu'une rencontre régulière pour faire le point sur les services, la qualité, les prix... (comité trimestriel)

VI. Conclusion

L'analyse ci-dessus et les observations formulées débouchent sur la prospective suivante:

Les achats de télécommunications par les entreprises vont devenir des achats spécialisés ou presque, à chaque entreprise.

Ainsi la recherche d'une forte valeur ajoutée sur les services rendus se substituera progressivement à la seule capacité d'échanger de la voix ou des données.

C'est pourquoi les achats de télécommunications vont se rapprocher de plus en plus des achats de "prestations intellectuelles" et dans cette catégorie, des prestations d'intégration et de systèmes-services.

Dans cette optique, l'appel à un conseil extérieur "neutre" peut être profitable à l'entreprise pour la préparation d'un appel d'offres sur les services de télécommunications.

Ce conseil sera en plus sollicité pour son expérience du marché et le retour sur investissement sera immédiat.