

Danger pour les petites

SOUS-TRAITANCE. Pour contrecarrer les politiques de référencement des grands donneurs d'ordres, les SSII ont envisagé de se regrouper en GIE. Mais les succès sont rares. Question de culture.

L'union fait la force. Les petites SSII reprennent cet adage à leur compte. Depuis deux ans, une poignée d'associations ou de groupements d'intérêt économique (GIE) se sont ainsi constitués. C'est notamment le cas de l'association First Services, et des GIE Dalia, Optimus ou Helitec. Ces initiatives s'ajoutent à d'autres coopérations plus anciennes, comme la centrale d'achat Illiance ou le regroupement VDN. Néanmoins, la collaboration entre SSII n'est pas forcément compatible avec l'état d'esprit de la profession, empreint de concurrence acharnée. Le chemin vers la construction de liens solides est semé d'embûches.

Qu'est-ce qu'un groupement d'intérêt économique (GIE) ?

- Entité morale, à mi-chemin entre l'association et la société, elle prolonge l'activité économique de ses membres, sans se substituer à eux.
- Chacun des membres conserve son autonomie dans la conduite de ses affaires.
- Deux ou plusieurs personnes physiques ou morales suffisent à constituer un GIE pour une durée déterminée. Cela en vue de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou développer l'activité économique de ses membres, et à améliorer ou accroître les résultats de cette activité.

Pourtant, l'urgence est là : contrecarrer les politiques de référencement des grands donneurs d'ordres, désormais appliquées sans exception. Surtout, les grandes entreprises réduisent le nombre de leurs prestataires pour s'assurer une lecture plus aisée des tarifs pratiqués.

Dépasser la barre des 7 M€ pour survivre

Ce système profite aux mastodontes, capables de livrer toutes les compétences attendues. « Une SSII qui réalise moins de 7 millions d'euros de revenus ne signe plus de contrats », observe Luc Marta de Andrade, président de la société Inovans et du GIE Optimus. Ce dernier rassemble trois SSII et environ 500 ingénieurs et consultants. La taille et la puissance financière sont devenues des critères de sélection pour les services achats, qui jouent sur la notion de volume et sur une représentation nationale pour diminuer le prix des prestations.

Dès lors, les petites sociétés de services n'ont guère le choix. Elles peuvent toujours intervenir comme sous-traitants. « Passer par une grande SSII fait perdre 15 à 20% de marge brute », relève Luc Marta de Andrade. La voie du GIE est une alternative intéressante, plus souple qu'une alliance capitalistique. Sur le papier, l'avantage de la formule est indéniable. D'autant que les clients semblent apprécier. « Ces regroupements aident les petites SSII à accéder à de plus gros marchés, tout en gardant la souplesse de leur structure et des prix inférieurs à ceux des grosses entités », constate Jean-François Bellocq, responsable d'une business unit dans une entre-

Pourquoi peinent-elles à s'associer ?

• Des liens trop lâches

Un GIE est une structure peu contraignante. Cette souplesse se mue en inconvénient si les sociétés adhérentes ne sont pas sur la même longueur d'onde. La reprise du marché des services informatiques distend aussi les liens.

• Des objectifs divergents

Plus coutumières de la lutte à couteaux tirés, les sociétés de services ont du mal à travailler sur un mode collaboratif. Intégrer un GIE impose un changement culturel au sein des équipes, notamment commerciales.

• Le manque d'expertise

Une communauté de petites SSII ne fonctionne bien que si elle se singularise par des prestations différentes de celles des grandes SSII.

prise du secteur aéronautique établie à Toulouse.

Le GIE Dalia, par exemple, rassemble quatre sociétés toulousaines spécialisées dans le secteur de l'informatique scientifique et technique (150 salariés au total). Ses membres se sont regroupés pour s'adapter au système de référencement mis en place chez Airbus. La structure du GIE Dalia est légère. Elle n'a pas de ressources propres : les sociétés continuent d'effectuer



SSII trop perso



individuellement leurs démarches commerciales. Chacun est apporteur d'affaires. «Les commerciaux sont chargés de sensibiliser les clients au fait que l'on peut réaliser de plus gros projets grâce au GIE, dans une démarche unitaire», précise Francis Crampe, président d'Altitem et participant au GIE Dalia. Un règlement intérieur régit le fonctionnement de l'organisation. Il définit notamment les conditions de rétribution de chaque société porteuse d'un projet. Des

assemblées générales régulières cimentent l'ensemble.

L'association First Services est plus singulière: une grosse SSII, CS Communication & Systèmes, est le chef de file d'une colonie de petites sociétés spécialisées en informatique scientifique et technique. En théorie, chaque membre de l'association est un apporteur d'affaires potentiel et maître d'œuvre dans un projet commun. Mais dans huit affaires sur dix, c'est CS, référencé chez



AVIS D'EXPERT

Jean-François Perret,
président de Pierre
Audouin Consultants

Ce cabinet spécialisé observe depuis vingt ans le marché des services.

« Les SSII se regroupent pour rester dans les grandes entreprises.

Au sein de la plupart d'entre elles, les services achats ont exclu les petites sociétés. Y compris celles avec lesquelles les services techniques aimait travailler. Dès lors, deux solutions s'imposaient à elles : renoncer et se tourner vers les PME ou travailler en sous-traitance pour une grosse SSII. Certaines SSII ont instauré une troisième voie au travers de regroupements avec mise en commun des moyens. Encore peu répandue, cette option était quasiment inexistante il y a deux ans. »

« Les GIE doivent se démarquer dans leur expertise.

Ces organisations sont souvent régionales, à orientation informatique scientifique et technique. En tout cas, elles évitent de proposer des prestations standards ou banalisées, comme l'implémentation de SAP. Car l'intérêt pour un grand compte de recourir à un regroupement de petites SSII aux dépens d'une grande n'est alors plus recevable. »

les grands comptes, qui prend la responsabilité du contrat. Les petits adhérents y trouvent néanmoins leur compte. «La perte en marge brute est largement compensée par le fait que l'on accède ainsi à de gros appels d'offres pour des projets de deux ou trois ans», témoigne Frédéric Blaugy, président d'Elitex, une des sociétés membres de l'association. Dans ce réseau d'envergure nationale, le fonctionnement est régi par une charte de qualité qui, à terme, doit se transformer en ●●●

Trois exemples de réussites

	DALIA	FIRST SERVICES	VDN
	 <p>Francis Crampe, président d'Alitem et participant au GIE Dalia</p> <p>« Il n'y a pas de zones de recouvrement entre nos sociétés »</p>	 <p>Joël Geffriaud, directeur du pôle services assistance opérationnelle chez CS et responsable de l'association First Services</p> <p>« Les grands comptes cherchent des garanties financières sur les gros projets forfaitaires. Ce qu'offre une association comme la nôtre. »</p>	 <p>Henry-Michel Rozemblum, secrétaire général de VDM</p> <p>« Il s'agit de favoriser les synergies entre des sociétés qui, au départ, avaient une base financière saine mais un rayonnement limité »</p>
DATE DE CRÉATION	JANVIER 2003	JANVIER 2004	DÉCEMBRE 2002
TYPE	GIE	Association de type loi 1901	GIE
TAILLE	4 sociétés toulousaines réunissant 150 collaborateurs.	27 sociétés comptabilisant environ 6 000 personnes.	24 éditeurs et sociétés de services.
DOMAINE	Informatique scientifique et technique, électronique (secteur aéronautique et automobile).	Informatique technique et scientifique/informatique de gestion (50/50).	Edition de logiciels et services informatiques.

●●● label. L'adhésion de tout nouveau membre est fondée sur la complémentarité géographique et technique. En effet, First Services se veut « une fédération de pôles d'expertise », selon l'expression de son président, Joël Geffriaud. D'ailleurs, dans ce genre d'initiative, la complémentarité est le maître mot: les SSII évitent de collaborer avec des concurrents directs.

S'associer en GIE, c'est pourtant facile

En dépit des promesses des GIE, les exemples de réussite se comptent, pour l'instant, sur les doigts de la main. Les sociétés peinent à s'organiser afin que tout le monde tire dans le même sens. Pourtant, l'organisation même d'un GIE est faiblement contraignante pour ses membres. « Il y a peu de garde-fous, la relation est fondée sur la confiance », juge Frédéric Blaogy, président d'Elitex. « La capacité des membres à intégrer le regroupement dans leur stratégie est l'un des facteurs de réussite de ce modèle », ajoute Henry-Michel Rozemblum, secrétaire général du GIE VDN. En pratique, l'apport d'un GIE reste bien souvent limité. Au sein du réseau Dalia, les affaires

communes n'ont généré l'an dernier que 350 000 euros de revenus. « Cela correspond, en moyenne, à 10 % de chiffre d'affaires supplémentaire pour chaque société », estime Francis Crampe, président d'Alitem. Seule First Services affiche des résultats plus honorables: en un an, l'association a contracté plus de 140 projets. Liens trop lâches, pas de subordination à une structure... Les sociétés doivent compenser cette absence de contraintes par un état d'esprit collaboratif, qui n'est pas dans leur culture. « Il est difficile de motiver les équipes commerciales à démarcher pour d'autres sociétés », admet Francis Crampe.

Autre écueil: le trop grand nombre d'adhérents peut gripper le fonctionnement de l'appareil. « Le risque est d'aboutir à un

« Des adhérents trop nombreux nuisent à un bon fonctionnement. »

réseau tentaculaire, où règne l'incompréhension », signale le président du GIE Optimus. Difficile de savoir où placer le curseur. Mais le plafond raisonnable semble être une vingtaine de sociétés. Au-delà, la règle de l'unanimité dans les prises de décisions devient impossible. « Faire travailler 24 sociétés ensemble au quotidien, c'est déjà beaucoup de sueur », juge Henry-Michel Rozemblum.

Plus inquiétant pour l'avenir, le regroupement est en général perçu comme un mal nécessaire par les dirigeants de SSII, qui craignent la perte d'identité. Il est rarement vu comme un moyen d'assurer la pérennité de leur activité. Cet état d'esprit explique que certains projets soient morts dans l'œuf. C'est le cas de Celios, GIE de spécialistes du logiciel libre, ou de l'initiative IT Fed, regroupement de SSII de Rhône-Alpes, lancé en 2003. « Les petites SSII acceptent mal de perdre un peu de leur autonomie. Elles n'ont pas de stratégie à long terme, et vivent au quotidien », observe Yann Samma-Tier, ancien initiateur de ce rapprochement dont certains membres ont pris la clé des champs une fois le marché des services informatiques revigoré. Chassez le naturel individualiste, il revient au galop. ●

OLIVIER DISCAZEUX