



Des progiciels intégrés pour les sociétés de services

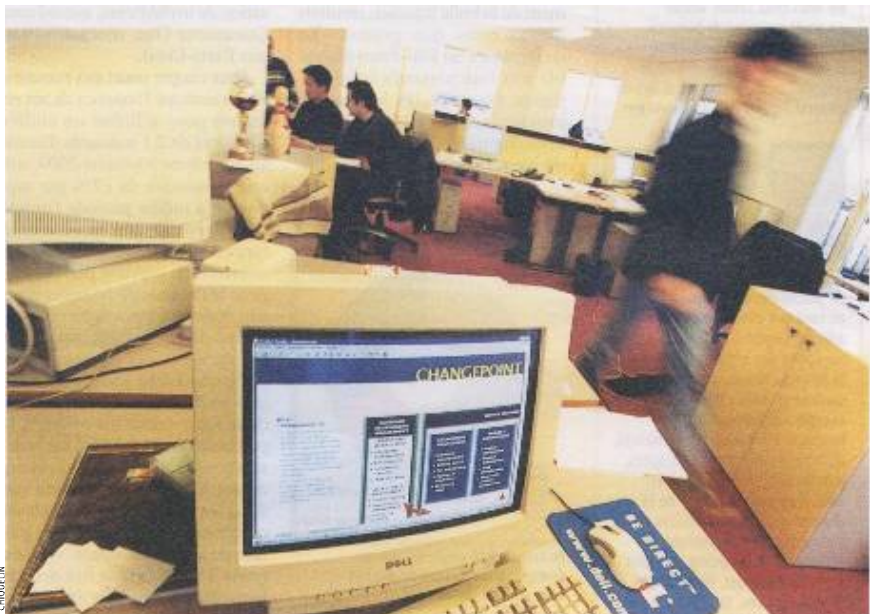
Les logiciels de PSA (Professional Services Automation) visent à optimiser les ressources et les activités des entreprises de services.

Si, dans quatre ans, votre entreprise triplait son budget mais divisait ses effectifs par quatre, seriez-vous surpris ? interroge Dan Crosby, directeur général d'Evolve Software en Europe. Les entreprises de services ont besoin – plus que tous les autres secteurs – d'optimiser leurs processus pour faire face à la pénurie de compétences. Des éditeurs mettent au point des progiciels spécifiquement conçus pour cette activité. Désignés par l'acronyme PSA (Professional Services Automation), ces outils sont l'équivalent, pour les sociétés de services, des progiciels de gestion intégrés (PGI) pour les autres secteurs.

► **Une gestion simplifiée des sociétés**

De fait, jusqu'ici, le métier des services était quelque peu délaissé par les éditeurs

de logiciels. Et, contrairement aux secteurs industriels ou financiers, qui sont bien outillés, les sociétés de services gèrent, la plupart du temps, leurs processus métier artisanalement. Pourtant, ce marché connaît une forte croissance. En se limitant aux services en technologies de l'information, il devrait passer de 287 milliards de dollars en 1999 à 633 milliards en 2003, selon Dataquest. L'Aberdeen Group, quant à lui, chiffre le marché des progiciels de PSA à 100 millions de dollars en 1999 et à 1,3 milliard en 2003. Ce qui représente une croissance annuelle supérieure à 90 %. Rien d'étonnant, donc, à ce que les éditeurs qui visent ce marché connaissent des croissances très rapides. L'éditeur de PGI Lawson a observé une augmentation de 150 % de ses ventes de licences aux sociétés de services par rapport à l'an dernier. Selon Jacques Toledano, directeur commercial de la filiale française, « la forte croissance du marché du PSA peut s'expliquer par le fait que de nombreuses sociétés de services sont entrées en Bourse avec la volonté d'avoir une présence européenne ou mondiale. D'où le besoin



L'agence web Hitit s'est lancée dans le PSA dès son apparition en Europe. En trois mois, la solution était opérationnelle en intranet.

Expérience Hitit gère son activité de service avec Changepoint

Pour faire face à sa forte croissance, Hitit, agence web d'une cinquantaine de personnes, avait besoin d'un outil de PSA, en remplacement d'une application développée en interne à base de tableur et de logiciel de gestion de projet. « Nous avons trois objectifs : le service client, le pilotage opérationnel et stratégique, et le partage des connaissances », explique

Thomas Bousquet, directeur technique de Hitit. « Un outil de PSA offre des fonctions indispensables pour une entreprise comme la nôtre. » Au moment où la société est confrontée à ce besoin, le PSA commence à apparaître en Europe. Pour se décider, Hitit retient les éditeurs ayant une couverture fonctionnelle complète, des références dans le secteur des SSII et

agences web de sa taille, et la capacité à l'assister dans le déploiement du projet. Le choix se porte finalement sur Changepoint, « une solution homogène construite sur un socle cohérent et stable », commente Thomas Bousquet. Au bout de trois mois, la solution est opérationnelle en intranet, pour un budget total inférieur à 1 million de francs.

d'un système d'information unique et commun à l'ensemble des entités ». Pour Eric Gabas-Varini, vice-président marketing de Changepoint France, « le besoin se fait particulièrement ressentir dans les agences web, qui doivent faire face à une forte problématique de croissance ».

Les logiciels de PSA tendent à remplacer une multitude d'outils disparates : tableur, gestion de projets, etc. Le tout plus ou moins bien interfacé avec une comptabilité,

ou, au mieux, avec le module de gestion financière d'un PGI. Les sociétés de services portaient souvent d'un outil de gestion de projet, auquel s'ajoutaient des fonctions de gestion de ressources. Mais ceux-ci ne satisfont pas à l'ensemble des besoins du secteur. En particulier, les petits projets ou les travaux hors projets ne sont pas souvent considérés comme moins prioritaires, et ne sont donc pas pris en compte. S'y ajoutent les tâches non planifiées, non structurées,

les interruptions... également hors gestion de projets. Par ailleurs, ces outils ne sont pas conçus pour gérer les hommes. Or, les ressources humaines sont limitées, en diminution, et déployées sur différents travaux ; il est difficile de trouver des personnes compétentes, de les stimuler et de les conserver ; il faut tenir compte des compétences, de la disponibilité, des congés, etc. Enfin, il faut prendre en compte l'importance du client pour une entreprise de ser-

EN RÉSUMÉ

Le PSA répond au besoin des entreprises de services de gérer des tâches et des ressources humaines. Ce marché connaît une forte croissance. Les acteurs en lice sont des spécialistes du PSA, des éditeurs de gestion de projet, récemment rejoints par les éditeurs de PGI. Il en résulte une offre assez diverse quant aux fonctionnalités : pilotage pour les managers, planification pour les responsables de projet ou d'équipe, et centralisation de l'activité pour l'ensemble du personnel. Pour arriver au même degré de maturité que les PGI, les outils de PSA doivent encore évoluer en termes de fonctionnalités et d'intégration.



vices. Le tout doit être intégré et couvrir l'ensemble du cycle de vie des opérations autour d'une base de données commune. « La PSA est centrée sur les clients, avec lesquels il y a un engagement contractuel, alors que le management de projet est centré sur les projets et les ressources », explicite Eric Gabas-Varini.

► Les éditeurs de PGI doivent s'adapter

Les éditeurs nés sur le marché du PSA, comme Niku, Changepoint ou Augeo, sont progressivement rejoints par les spécialistes du PGI. Ceux-ci attaquent ce marché en enrichissant leur offre soit par des développements internes, soit par des partenariats. Ce qu'explique Steve McElyea, de J.D. Edwards : « Sur nos marchés, nous assistons à une demande de plus en plus forte de solutions destinées aux sociétés de services. Notre statut de fournisseur de logiciels d'entreprise nous place devant un choix stratégique : développer nous-mêmes ce type de produits ou investir dans une société leader du marché. »

Toutefois, la plupart des éditeurs de PGI ne sont pas armés pour aborder les sociétés de services. En effet, celles-ci ont des besoins immédiats, et elles ne sauraient admettre des délais de paramétrage et de déploiement de l'ordre de six mois. « Nous mettons en place un PSA en un temps record : de quarante à soixante jours, car l'outil est préparamétré pour ce métier », souligne Eric Gabas-Varini. D'où l'alliance de J.D. Edwards avec Augeo. SAP et Artemis ont développé une passerelle entre leurs produits respectifs, Artemis SAP Gateway. Lawson propose, avec Novient, une solution intégrant gestion fi-

**L'offre
Les multiples fonctions du PSA**

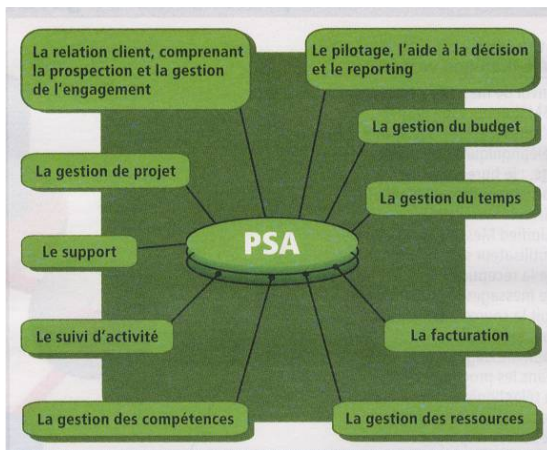
Partant de la gestion de projet, les outils de PSA se sont peu à peu enrichis de possibilités nouvelles.

Comme pour les progiciels de gestion intégrés (PGI), on admet que, pour entrer dans cette catégorie, les outils de PSA doivent remplir certaines fonctions précises (voir infographie ci-contre).

Toutefois, la gestion de projet reste, la plupart du temps, au centre de ces solutions. A partir d'une pure gestion de projet, les outils se sont enrichis de nouvelles fonctionnalités. Au niveau de l'utilisateur (chef de projet), on trouve les simples outils de gestion de projet mono-utilisateur. Ensuite, au niveau du groupe de travail, les outils de gestion de projet sont devenus des outils de communication et de coordination entre le chef de projet et les groupes de travail.

Enfin, au niveau de l'entreprise ou du service, la gestion multiprojet ajoute une composante optimisation et aide à la décision. Ces outils globaux s'appuient sur une base de données – souvent Oracle ou SQL Server. C'est le cas d'Artemis ou d'Augeo, qui admettaient déjà une composante planification et englobent de nouvelles fonctions, couvrant progressivement le spectre du PSA. Enfin, des produits plus récents, tels Niku ou Changepoint, sont nés avec le concept de

nancière et PSA. Par ailleurs, pour se développer à l'échelle mondiale, les éditeurs – surtout les Nord-Américains – ont tendance à s'allier à des sociétés déjà bien implantées en Europe : Niku a racheté ABT Corp., et Changepoint et Artemis ont créé une co-entreprise, Changepoint France, dont 60 % sont détenus par Changepoint et 40 % par Artemis France.



Les outils de PSA doivent proposer au moins trois des fonctionnalités ci-dessus.

PSA. Des rachats, fusions et alliances ont tendance à modifier le marché. Niku a racheté le spécialiste de la gestion de projet ABT Corp. Changepoint s'est allié à Artemis. Dès lors, les clients sont incités à évoluer vers une solution purement PSA plutôt que vers la gestion de projet. La commu-

nication, la collaboration et la coordination étant des composantes essentielles de ces outils, ils évoluent généralement vers des solutions intranet. Les plus récents sont nativement développés pour le web. L'étape suivante consistera à proposer le PSA en ASP (Application Service Provider).

► L'objectif est de globaliser la gestion des projets

Une fois le progiciel de PSA installé, les bénéfices peuvent être considérables : « Améliorer l'efficacité et la compétitivité, et optimiser l'utilisation de l'actif ayant le plus de valeur, à savoir les ressources et leurs connaissances », selon Thomas Jakobsen, analyste chez IDC. Dataquest considère que les solutions de PSA permettront d'accroître l'efficacité des processus de gestion, de réduire les risques et d'augmenter les marges des sociétés de services.

« Dans beaucoup d'organisations informatiques – SSII ou département informatique d'une entreprise –, il y a davantage de travail que de personnes pour le faire. Les responsables se concentrent sur les grands projets au détriment des autres travaux. Sans un cadre permettant de considérer la totalité du travail à effectuer, on peut négliger des mesures clés, ayant une incidence sur l'utilisateur final ou le client », reconnaît Andrew Miller, directeur d'exploitation chez l'éditeur PlanView. Il cite en exemple une entreprise mondiale de communications qui, en centralisant la gestion de projets, a pu bâtir des calendriers de projets autour de la disponibilité et des compétences des ressources, et

prendre en compte dans la planification la totalité de la charge de travail, y compris les travaux de service. Une étude effectuée chez des clients de Changepoint sur trois ans met en évidence une augmentation des profits résultant de l'accroissement de la productivité et de l'efficacité des équipes, de la réduction des charges administratives, de l'amélioration de la qualité des projets, et de l'augmentation de la satisfaction des clients. « Sur le plan économique, on observe un retour sur investissement en dix-neuf jours », ajoute Thomas Jakobsen.

Claire Rémy

POUR EN SAVOIR PLUS

- www.npsoc.com (Network of Professional Services Organizations).
- www.afsmi.org (Association for Services Management International), organisme dédié à la connaissance, à la compréhension et au développement de carrière des dirigeants et professionnels du service et du support.
- www.imark-com.com (Imark Communications), organisateur de l'International Project Leadership Conference (conférence annuelle, Paris).
- www.afitep.com (Association francophone de management de projet), organisateur de la Convention nationale de management de projet (conférence annuelle, Paris).

QUESTIONS/RÉPONSES

► Comment met-on en œuvre un système de PSA ?

Il faut veiller, avant toute chose, à avoir une approche consensuelle. La phase d'analyse-paramétrage nécessite une bonne compréhension du fonctionnement de l'entreprise et une vision complète de l'organisation.

► Qui utilise le PSA dans l'entreprise ?

D'abord le management, c'est-à-dire la direction générale et les directions opérationnelles, auxquelles le PSA apporte des outils de pilotage stratégique, ainsi que les directeurs de projet.

► Quels avantages en tirer ?

Le PSA apporte une visibilité sur les activités passées et en cours, un suivi des temps passé, une aide à la décision pour la sélection des projets, et la possibilité de contrôler les dépassements de budget ou de délai.

► Quels sont les obstacles prévisibles ?

Bien que plus rapide à mettre en œuvre qu'un PGI, un outil de PSA demande un effort technique d'analyse et de paramétrage non négligeable. Et le fait de devoir saisir systématiquement ses activités peut être perçu comme une contrainte supplémentaire.

AVIS D'EXPERT



JEAN-FRANÇOIS LANSARD, consultant au CXP

« Les outils doivent encore progresser »

Les logiciels de PSA représentent, pour les entreprises de services, l'équivalent des PGI pour la production. Leur problématique est de gérer trois ressources – les compétences, les temps, les finances – et d'optimiser chacune par rapport aux deux autres. Ils sont focalisés sur deux axes : la gestion de projet et celle des ressources humaines. Jusqu'ici, les entreprises de services pouvaient recourir à trois types d'offres : un PGI classique comprenant un module gestion de projet ; des outils de gestion de projet et gestion de ressources, comme ABT ou Augeo ; ou privilégier une fonction, comme la gestion du temps ou celle des compétences. Les outils de PSA tendent à remplir toutes ces fonctions, mais ils doivent encore progresser. Ils devraient intégrer le workflow, le groupware, l'aide à la décision, etc.

SEPT PGI POUR LES ACTIVITÉS DE SERVICE

Editeur et progiciel	Fonctions	Caractéristiques et plate-forme
Adesoft	Optimisation des ressources, gestion des emplois du temps.	Intranet
Artemis Views	Gestion du portefeuille de projets, suivi d'activité, optimisation des ressources.	Offre modulaire, basée sur SGBD, serveur NT ou Sun Solaris, client Windows ou Web
Augeo Intelligent Planner	Gestion des rôles et des activités, planification et optimisation des ressources.	Client-serveur et intranet/extranet
Changepoint	Gestion des affaires et projets, gestion du temps, optimisation des ressources et facturation des affaires.	Intranet
Evolve ServiceSphere	Gestion des affaires, des processus, des ressources, des projets, des coûts et délais.	Intranet
Niku	Gestion des affaires, des processus, des ressources et des connaissances	Intranet/extranet, place de marché (iNiku)
Niku/ABT Results Management	Suivi d'activité, gestion des projets, planification.	Client-serveur