



**LES MEILLEURES PRATIQUES
POUR UNE GESTION DES FOURNISSEURS
EFFECTIVE ET EFFICACE**

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	4
2. De la gestion des fournisseurs IT au partenariat stratégique	8
3. Outils et mécanismes de la gestion des fournisseurs	10
4. Processus réussi de sélection des fournisseurs	22
5. Avantages de la mise en œuvre de la gestion des fournisseurs	26
6. Étude de cas : Projet d'outsourcing des services financiers	27
7. Résumé	30

Authors:



Małgorzata Zabieglińska - Lupa
ICT Product Manager
Comarch



Adam Tymofiejewicz
Consulting Director of ICT Services BENELUX
Comarch

1. INTRODUCTION

Le développement à long terme dans le milieu des affaires est devenu beaucoup plus difficile à prévoir en raison de la mondialisation, de l'innovation numérique, des clients plus exigeants, du raccourcissement des cycles de vie des produits, de la pression continue sur les coûts, ainsi que des problèmes sociaux et éthiques. De plus, les fournisseurs constatent que le monde change rapidement à mesure que nous passons à l'ère numérique.

Tout en répondant à l'évolution de l'environnement commercial, certaines entreprises appliquent de nouveaux modèles d'organisation, des méthodes de gestion modernes (p.ex. Lean Management ou Six Sigma) ou des approches d'approvisionnement innovantes (p.ex. crowdsourcing). L'externalisation et la gestion des fournisseurs sont devenues les facteurs clés, permettant aux entreprises de construire leur succès et d'atteindre leurs objectifs commerciaux.

Indépendamment de votre activité, les fournisseurs jouent un rôle clé dans le succès de votre entreprise. Si, il y a 20 ans, vous aviez demandé aux fabricants d'automobiles comment ils avaient choisi leurs fournisseurs de pièces automobiles, ils auraient probablement répondu que le choix était basé d'abord sur le prix, puis sur la localisation du fournisseur et sur les préférences personnelles. Les exigences des clients, la gouvernance et l'industrie IT en évolution rapide et en pleine croissance ont mis un fort accent sur la sécurité et la qualité. En conséquence, aujourd'hui, évaluer et choisir le bon fournisseur est devenu un processus beaucoup plus essentiel et complexe pour chaque entreprise, et pas seulement pour les fabricants d'automobiles. Selon Gartner, d'ici 2019, 50% des dépenses de services et de solutions externes des 2000 plus grandes sociétés mondiales seront réalisées par moins de 10 fournisseurs stratégiques dans l'écosystème des fournisseurs d'une entreprise. Cela montre donc l'importance de la bonne gestion des fournisseurs.

QU'EST-CE QUE LA GESTION DES FOURNISSEURS ?

Selon la définition de Gartner, la gestion des fournisseurs est "une discipline qui permet aux entreprises de contrôler les coûts, de réaliser l'excellence du service et d'atténuer les risques pour obtenir une plus grande valeur de leurs fournisseurs tout au long du cycle de vie du contrat"² En respectant la définition de Gartner, la gestion des fournisseurs devrait aider chaque entreprise, quelle que soit la taille et l'industrie, à:

- choisir les fournisseurs adéquats;
- catégoriser les fournisseurs afin d'assurer le contrat, les paramètres et les relations correctes;
- déterminer le nombre idéal de fournisseurs;
- atténuer les risques de collaboration avec des fournisseurs;
- organiser la gestion des fournisseurs qui s'adapte le mieux à l'entreprise.³

Une bonne gestion des fournisseurs permet à votre entreprise de créer des relations plus solides avec vos fournisseurs de produits ou services. Ces partenariats renforceront non seulement les deux entreprises mais permettent aussi de vous concentrer sur la production et la livraison de produits et services à un niveau de qualité optimal et d'apporter de la valeur ajoutée à vos clients. La liste ci-dessous est un bon point de départ pour déterminer les types de contrats dont votre entreprise a besoin. Prenez donc un instant pour répondre à ces questions. Toutes les réponses vous aideront à adapter le modèle de gestion des fournisseurs aux objectifs de votre entreprise.

- QUI ÊTES-VOUS? VOUS DEVEZ BIEN COMPRENDRE LES ATTENTES ET LES PRIORITÉS DE VOTRE ORGANISATION;
- POURQUOI VOTRE SOCIÉTÉ DÉCIDE DE METTRE EN OEUVRE UN PROCESSUS DE GESTION DES FOURNISSEURS?
- QUEL EST LE NOMBRE DE PERSONNES ADEQUAT POUR S'ENGAGER DANS LA GESTION DES FOURNISSEURS?
- QUELLE EST L'IMPORTANCE DES PRODUITS ET SERVICES DES FOURNISSEURS POUR VOTRE ENTREPRISE?
- QUELS PARAMÈTRES DEVRAIENT ÊTRE UTILISÉS POUR MESURER L'EFFICACITÉ DU MODÈLE DE GESTION DES FOURNISSEURS?
- QUI SERA RESPONSABLE DE LA GESTION DES FOURNISSEURS?
- QUEL PROCESSUS EST RESPONSABLE DE LA GESTION DES FOURNISSEURS EN CE MOMENT?
- POURQUOI CHOISIR NOTRE ENTREPRISE POUR METTRE EN OEUVRE LA GESTION DES FOURNISSEURS?
- QUELLES SONT LEURS POSSIBILITÉS?
- QUELLE EST LEUR VALEUR AJOUTÉE POUR VOTRE ENTREPRISE?



2. <http://www.gartner.com/it-glossary/vendor-management/>
3. <http://www.gartner.com/it-glossary/vendor-management/>



CYCLE DE VIE DE GESTION DES FOURNISSEURS

De grandes organisations internationales ont souvent des centaines d'interrelations avec les fournisseurs pour qu'elles soient efficaces et pour pouvoir les gérer. De plus en plus, ces relations font objet d'examins minutieux de la part des régulateurs, des parties prenantes (conseils d'administration), ainsi que des auditeurs internes et externes. Dû à la dépendance croissante des fournisseurs, les entreprises peuvent avoir des difficultés pour surveiller et gérer efficacement ces relations. Les étapes suivantes doivent être appliquées pour identifier, valider et opérationnaliser toutes les exigences. Il est également important que les entreprises suivent ces étapes pour s'assurer qu'un plan complet soit mis en place et pour tirer parti du processus de gestion des fournisseurs.

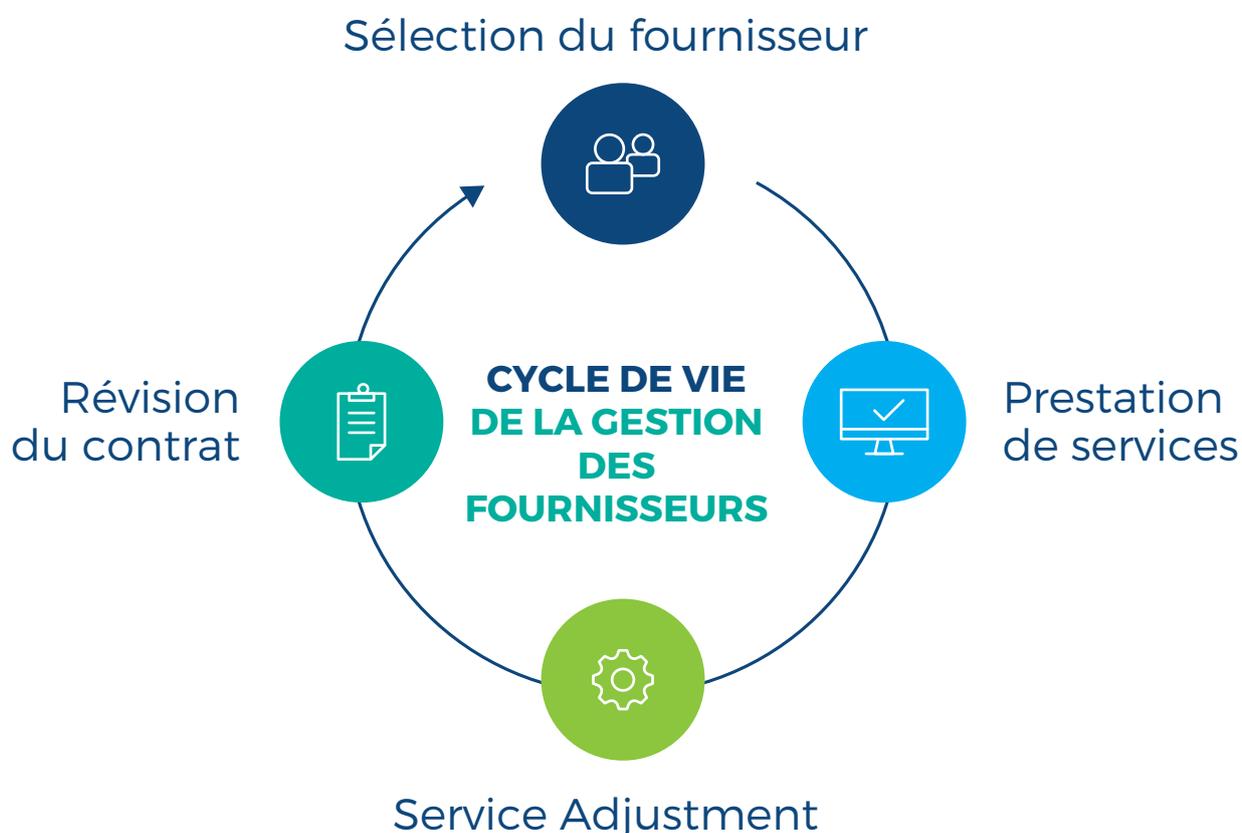
- **Développer la vision stratégique** – une vision stratégique de la gestion des fournisseurs est essentielle au développement de sa structure. Cette vision définit l'organisation souhaitée, la capacité et la portée des activités de gestion des fournisseurs. La vision devrait être créée avec la participation de toutes les parties prenantes importantes (p.ex. unités commerciales, département des finances, services juridiques et réglementaires, etc.)
- **Conception et documentation** – la vision stratégique est mise en valeur grâce à la conception et la documentation. Chaque élément est documenté pour faciliter la validation, le déploiement et l'exécution continue de la structure.
- **Validation et mise en œuvre** – les parties prenantes clés devraient avoir la possibilité de valider et d'examiner la structure pour confirmer que leurs exigences spécifiques soient prises en considération. La validation de la structure soutiendra le développement et l'exécution de son déploiement, tout en créant une meilleure connaissance de la gestion des fournisseurs.
- **Rapports et amélioration continue** – l'exécution de la nouvelle structure de gestion des fournisseurs inclut généralement des changements à l'échelle de l'entreprise pour tenir compte des nouveaux processus de gouvernance, rôles

opérationnels et responsabilités. Les activités de mise en œuvre supplémentaires peuvent inclure des changements dans la gestion et la communication, la réorganisation des processus, des rapports de progrès, ainsi que la définition et la sélection des exigences du système.

- **Sélection des fournisseurs** – lors de cette étape, la stratégie de gestion des fournisseurs devrait être exécutée. La stratégie est basée sur les relations avec les fournisseurs, les produits et services fournis, les métriques de performance utilisés dans le passé, etc. Les critères d'évaluation ainsi que les KPI sont également définis à ce stade. En outre, les fournisseurs devraient être évalués par rapport aux termes et conditions convenus dans le contrat actuel.
- **Prestation des services** – pendant cette étape, le fournisseur sélectionné fournit des services qui doivent être contrôlés et gérés. Basé sur la stratégie définie et des critères d'évaluation, des indicateurs de performance doivent être collectés à partir de diverses sources. Toutes les données recueillies doivent être mesurées

et communiquées sous une forme appropriée pour être partagées avec les deux parties.

- **Adaptation des services** – cette étape offre l'opportunité d'optimiser les relations déjà établies avec le fournisseur. Les KPI précédemment définis peuvent être utilisés pour identifier les domaines à modifier, optimiser ou améliorer.
- **Examen des contrats** – pendant cette étape, des réunions s'organisent avec des fournisseurs selon la stratégie définie précédemment. Des réunions de révision doivent être organisées périodiquement, c'est-à-dire une fois par mois, trimestriellement, semestriellement ou une fois par an. Cela dépend de la stratégie et des attentes des clients. L'ordre du jour des réunions inclut les points suivants:
 - Analyse de la performance en ce qui concerne divers types d'indicateurs;
 - Points d'action des précédentes réunions de révision;
 - Domaines à améliorer;

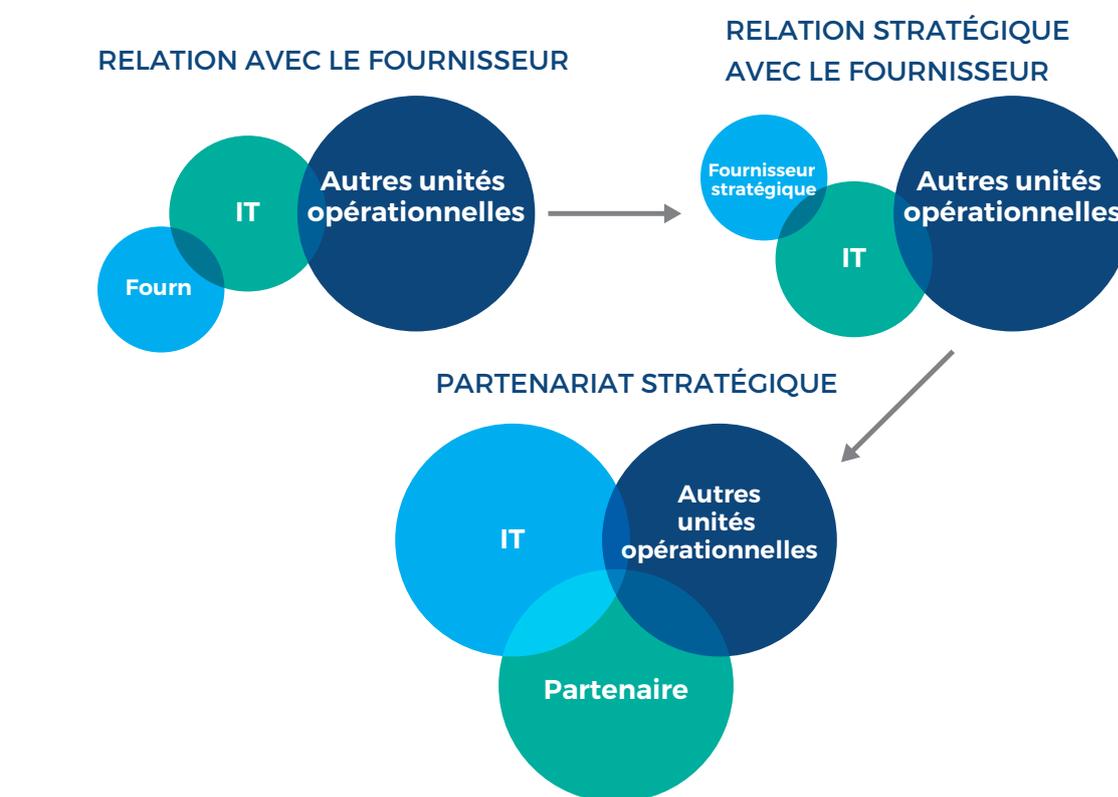


2. DE LA GESTION DES FOURNISSEURS IT

Pendant des années, les clients ont utilisé des fournisseurs pour soutenir diverses activités informatiques et commerciales. Dans un monde économique extrêmement changeant, ils souhaitent augmenter la valeur commerciale directe des IT en développant des partenariats stratégiques. Les partenariats stratégiques deviennent de plus en plus importants pour la réussite de l'entreprise. Mais quelle est l'importance des partenariats stratégiques et comment peuvent-ils être construits? Selon la définition de Gartner, «les partenariats stratégiques (PS) sont des relations externes qui soutiennent directement les processus opérationnels clés, les résultats et les revenus. Ils sont inséparables de la capacité des IT pour apporter des résultats commerciaux à l'entreprise. Un partenariat stratégique qui ne fournit pas de résultats crée un risque commercial ». ⁴

Conformément à la définition de Gartner, les clients voient les fournisseurs comme partenaires stratégiques s'ils fournissent des systèmes et des services efficaces qui soutiennent la création de valeur pour l'entreprise. Voici une figure qui illustre comment une entreprise évolue étape par étape. Dans un premier temps, de la gestion des fournisseurs « simple » à la gestion stratégique des fournisseurs et ensuite à la gestion des partenariats stratégiques. La gestion des partenariats stratégiques est un nouveau niveau de gestion des relations avec des fournisseurs. La gestion des partenariats stratégiques est une approche très différente de la traditionnelle gestion des fournisseurs. ⁵

ÉVOLUTION DE RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS



↔ Indique une relation directe

Note: La superficie relative des cercles indique l'étendue de la responsabilité du risque pour l'entreprise.

Source: Gartner



“

Les partenariats stratégiques
constituent un processus, pas un
événement occasionnel.

Małgorzata Zabieglińska - Lupa

L'une des principales raisons pour lesquelles les entreprises évoluent vers la gestion stratégique des fournisseurs est que le prix n'est plus le facteur clé définitif dans le processus de sélection des fournisseurs. Le résultat de cette évolution est que le modèle de relation fournisseur s'est transformé en partenariats stratégiques.

Les partenariats stratégiques ressemblent plutôt à un processus, pas à un événement occasionnel. Pour établir des partenariats stratégiques, l'environnement commercial entier doit évoluer vers un niveau plus élevé de collaboration. La véritable efficacité des partenariats stratégiques peut être réalisée uniquement grâce au développement mutuel de compétences complémentaires.

Voici quelques conseils qui aident à construire un partenariat stratégique réussi:

- **Définissez d'abord des éléments de base** Être réactif et apporter des solutions et des services stables sont toujours les principaux facteurs d'un partenariat stratégique réussi. Les clients

devraient identifier et éliminer les obstacles qui limitent la réactivité et la stabilité des fournisseurs.

- **La communication est un dialogue.** La communication entre des clients et des partenaires stratégiques laisse encore beaucoup à désirer. Les faiblesses des partenariats consistent essentiellement en une communication unilatérale.
- **Construisez la confiance** Il n'y a pas de relation à long terme sans confiance. Concentrez-vous sur la création d'une relation de confiance avec vos partenaires.
- **Soyez axé sur les processus et les indicateurs.** À l'heure actuelle, les décisions commerciales sont principalement axées sur les données et les indicateurs. La valeur pour les entreprises doit être quantifiée. Les clients doivent se concentrer non seulement sur les indicateurs « difficiles », mais aussi sur le côté « doux » des indicateurs de relation.

3. OUTILS ET MÉCANISMES DE LA GESTION DES FOURNISSEURS

DÉVELOPPEMENT DES RELATIONS

Développer de bonnes relations avec les fournisseurs n'est pas si compliqué, mais dans la vie réelle où les hommes doivent interagir entre eux, il faut de bonnes compétences interpersonnelles. Prenez le temps de connaître vos fournisseurs et de leur communiquer vos besoins et vos normes.

L'une des meilleures pratiques est de maintenir un contact proactif et multi-niveau. Vous devriez commencer par établir plusieurs points de contact chez le fournisseur. Le développement efficace des relations avec les fournisseurs dépend de:

- la communication efficace avec le fournisseur - c'est l'aspect le plus important qui aide à établir des relations rentables sur le long terme;
- suivi opportun et constant des résultats de performance - le suivi permet d'analyser si les attentes des entreprises ont été respectées;
- Comprenez comment fonctionne le fournisseur - pour créer de bons partenariats, vous devez connaître autant vos fournisseurs que les fournisseurs connaissent votre entreprise;
- Définissez clairement les rôles et les responsabilités à chaque niveau;
- Partagez l'information de façon intensive, mais aussi sélective - tenez les fournisseurs informés sur ce qui se passe dans votre entreprise, sur les changements dans le personnel, les nouveaux produits, promotions spéciales, etc.
- Formulez un processus de sélection de fournisseur pour votre entreprise;
- Choisissez des modèles de gestion des fournisseurs (centralisés, décentralisés ou hybrides) qui répondent le mieux aux besoins de votre entreprise;
 - Centralisé (à l'échelle de l'entreprise) - les fonctions de gestion des fournisseurs sont gérées et coordonnées au niveau central;
 - Décentralisé (unités commerciales, sites, région). Les fonctions de gestion des fournisseurs ne sont pas gérées au niveau central;



Développer de bonnes relations avec les fournisseurs n'est pas un processus si compliqué, mais dans la vie réelle, où les hommes doivent interagir entre eux, il faut de bonnes compétences interpersonnelles. Prenez le temps de connaître vos fournisseurs et de leur communiquer vos besoins et vos normes. Dans le monde d'aujourd'hui, la gestion des fournisseurs consiste à développer et renforcer des relations qui peuvent faire prospérer votre entreprise.



GESTION DES CONTRATS

Les contrats n'établissent pas uniquement des termes et des conditions. Il existe plusieurs définitions de contrats. Selon la définition la plus simple, la gestion des contrats est le processus de gestion des contrats des fournisseurs, partenaires, clients ou employés. La définition la plus complète est la suivante: « la gestion des contrats est le processus de gestion de la création de contrat, ainsi que sa négociation, son exécution et son analyse pour maximiser les performances opérationnelles et financières d'une organisation »⁶

L'objectif principal de la gestion des contrats est de s'assurer que tous les participants contractuels répondent pleinement à leurs attentes et leurs obligations afin de respecter les objectifs du contrat. Une partie du processus de gestion des contrats est de créer une bonne relation commerciale entre le client et le fournisseur de services ou de produits. Un autre objectif est d'aider votre entreprise à fonctionner de manière proactive afin d'anticiper les besoins futurs, et de réagir aux situations qui surviennent. Le processus de gestion des contrats comprend les étapes suivantes :

1. Permettre la gestion des contrats. In1.

Au cours de cette étape, le processus de gestion des contrats commence par identifier les contrats, vérifier les rôles, responsabilités et procédures.

2. Autorisation du contrat

L'écriture d'un contrat à la main est une activité chronophage. Grâce à

l'utilisation de systèmes automatisés de gestion des contrats, le processus peut être simplifié.

3. La négociation de contrat repose sur l'achèvement du projet de contrat.

Les employés qui participent aux négociations doivent pouvoir comparer toutes les versions du contrat. Le principal objectif est de s'assurer que le meilleur contrat possible soit accessible à toutes les parties prenantes.

4. Approuver le contrat

L'étape pendant laquelle survient la plupart des goulets d'étranglement est d'obtenir l'approbation de la direction. Les utilisateurs peuvent empêcher cela de manière préventive en créant un mécanisme d'approbation personnalisé, qui comprend des approbations parallèles et en série, pour que les décisions puisse se prendre rapidement.

5. Exécution du contrat

L'exécution du contrat permet aux utilisateurs de contrôler et de raccourcir le processus de signature en utilisant le support eSignature et de fax.

6. Gestion des obligations

Au cours de cette étape, une gestion efficace de projet est nécessaire pour s'assurer que les résultats attendus soient obtenus par les principales parties prenantes et que la valeur du contrat ne se détériore pas au cours de ses premières phases de croissance.

6. <http://www.businessnewsdaily.com/4813-contract-management.html>

7. Révisions et modifications Le rassemblement de tous les documents pertinents à la rédaction initiale du contrat est une tâche difficile. Si on trouve des articles négligés, des systèmes doivent être en place pour modifier le contrat original.

8. Audit et reporting La gestion des contrats ne consiste pas simplement à rédiger un contrat et ensuite le placer dans un classeur sans réflexion. Les vérifications des contrats sont importantes pour déterminer la conformité des deux entreprises aux termes du contrat et éviter tout problème qui pourrait survenir.



9. Renouvellement L'utilisation des méthodes manuelles de gestion des contrats peut souvent provoquer le non renouvellement des contrats ou la perte de revenus. L'automatisation du processus permet d'identifier les opportunités de renouvellement et créer de nouveaux contrats.

10. Pendant les opérations quotidiennes, vous vous demandez probablement pourquoi vous devez gérer les contrats. Votre organisation doit gérer les contrats:

- et pour atteindre les résultats opérationnels et apporter des économies/rendements;
- dans le cadre de la gestion continue des risques;
- pour répondre à diverses exigences en matière de gouvernance, de législation et d'audit.

Une bonne gestion des contrats est plus que la simple gestion des documents, termes, conditions et quelques signatures. Une gestion efficace des contrats s'appuie sur la mise en œuvre d'activités réussies post-adjudication et en amont. La gestion des contrats réussit si⁷:

- les dispositions relatives à la prestation de services continuent d'être satisfaisantes pour les deux parties,
- les avantages commerciaux escomptés et le rapport coûts/avantages sont atteints;
- le fournisseur est coopératif et réactif;
- l'entreprise comprend ses obligations contractuelles;
- il n'y a aucun différend (situation possible grâce à la cohérence du contrat);
- il n'y a aucune surprise;
- un débat professionnel et objectif sur d'éventuels changements et problèmes peut avoir lieu;
- des économies sont réalisées.

Peu importe le bon fonctionnement du processus de négociation du contrat et la portée de celui-ci, il y aura toujours des tensions entre les différentes perspectives du client et du fournisseur. Le principe d'un bon processus de gestion des contrats consiste à résoudre ces tensions dès que possible pour établir une relation de partenariat avec le fournisseur.

Ces relations doivent se baser sur la compréhension mutuelle, la confiance, la communication ouverte et les avantages pour les deux parties prenantes. De cette manière, la gestion des contrats pourrait être comparée à la gestion de projet car chaque contrat est comme un mini projet. Ce type de projet a des objectifs uniques, une date de début et une date de fin, consomme des ressources et nécessite la coordination et la planification des activités pertinentes, ainsi que la documentation dans un dossier contractuel tout au long de la procédure. De plus, chaque contrat est différent et devrait être traité séparément.

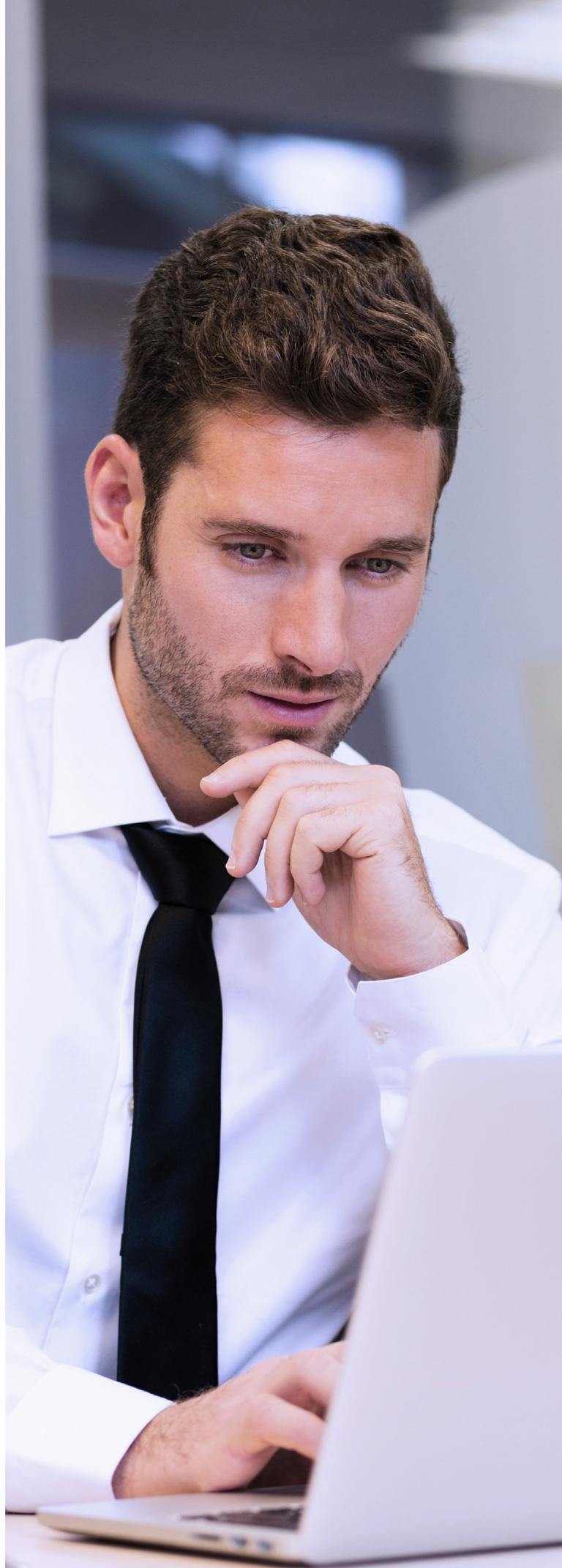
MÉCANISMES DE GOUVERNANCE ET DE DIRECTION (Y COMPRIS DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE: KPI)

Un modèle de gouvernance décrit les structures et les rôles organisationnels que les participants du projet peuvent entreprendre, ainsi que le processus de prise de décision et de reporting dans le cadre du projet. Un manque de gouvernance peut être considéré comme une menace majeure pour une gestion adéquate des relations avec les fournisseurs. La nature du modèle de gouvernance couvre les niveaux suivants:

- **Stratégique** - à ce niveau, la gouvernance se concentre sur la performance stratégique globale, des KPI stratégiques et la gestion des contrats;
- **Tactique** - à ce niveau, la gouvernance se concentre sur la relation, la gestion de performance, y compris le système de sanctions et de récompenses, le suivi des initiatives visant à améliorer le service, le processus de remontée, la conclusion de contrats, des indicateurs clé de performance et financiers.
- **Opérationnel** - à ce niveau, la gouvernance se concentre sur le travail opérationnel quotidien.

Pour assurer une communication formelle périodique efficace et efficiente aux différents niveaux de direction et entre toutes les parties concernées, les réunions doivent être structurées. Cela conduit à une utilisation plus constructive du temps.

Une communication claire entre le client et le fournisseur, ainsi que l'attribution des rôles à chaque niveau sont des facteurs de succès importants de la coopération entre les deux parties. Cela est particulièrement vrai si les processus commerciaux ne fonctionnent pas ou certaines parties des accords ne sont pas claires. C'est pourquoi les deux parties doivent avoir une parfaite connaissance des flux de communication et connaître la première personne à contacter à chaque niveau. Cela aide à résoudre rapidement les problèmes. Voici les réunions définies sur les plans opérationnel, tactique et stratégique.



- **Réunion stratégique** - le but de cette réunion est de s'assurer que les objectifs des deux parties peuvent être réalisés de façon équilibrée. Par exemple, des réunions avec les bureaux régionaux.
- **Réunion tactique** - le but de cette réunion est d'évaluer si le portefeuille de services continue de répondre aux besoins actuels et futurs du client.
- **Réunion opérationnelle** - le but de cette réunion est d'assurer une bonne et rapide mise en œuvre des projets prévus et en cours, des nouvelles versions et des changements dans lequel le fournisseur est impliqué.
- **Réunion de continuité opérationnelle** - le but de cette réunion est de parler de la continuité des activités opérationnelles. La gestion de la continuité (opérationnelles de l'entreprise) veille à ce que les opérations commerciales du client puissent se poursuivre pendant et après une situation de crise à un niveau convenu jusqu'à la reprise des opérations commerciales normales. La gestion de la continuité vise également à prévenir la discontinuité de manière proactive et à éviter des interruptions prolongées.
- **Réunion de sécurité et de conformité** - le but de cette réunion est de parler de nouveautés

et de la progression des affaires et des activités concernant la sécurité et la conformité en ce qui concerne les services que le fournisseur offre en vertu du contrat. Ces réunions peuvent s'organiser à la demande et être gérées par le Comité stratégique.

Les mécanismes de direction doivent s'établir sur deux domaines :

- Systèmes de sanctions et de récompenses;
- Gestion des performances et des indicateurs clés de performance (KPI).

Tout d'abord, nous souhaitons nous focaliser sur les systèmes de sanctions et de récompenses; Ces systèmes doivent être raisonnables, appliqués systématiquement et prévus par le fournisseur. Dans la pratique, les clauses de sanctions et de récompenses devraient être incluses dans le SLA (Service Level Agreement) en tant que partie essentielle de tout contrat de fournisseur. Ils doivent également être mentionnés dans la lettre de crédit (le cas échéant) et sur les bons de commande. Il est très important de s'assurer que le fournisseur connaît les systèmes de sanctions de récompenses. Ce système doit se référer à l'accord de compensation et à des clauses de sanctions et de récompenses qui déterminent le niveau de compensation du fournisseur. Voici cinq façons dont les systèmes de sanctions et de récompenses peuvent améliorer le fonctionnement de l'entreprise:



- Utilisez des pénalités et des récompenses ensemble – des sanctions ne peuvent pas être efficaces sans récompenses. Les sanctions devraient être utilisées pour garder les fournisseurs sur la bonne voie. De la même manière, les récompenses devraient être utilisées pour encourager à fournir de meilleurs services ou produits. Une telle mesure sera avantageuse pour les deux parties.
- La communication est essentielle – tous les indicateurs et les objectifs doivent être visibles et clairs pour les fournisseurs. De plus, une bonne communication aide les deux parties à éviter les dangers potentiels.
- Établissez le processus de remontée, ce qui est important pour résoudre tout problème critique le plus tôt possible.
- Concentrez-vous sur les fournisseurs les plus importants – tous les fournisseurs n'ont pas la même importance pour votre entreprise. C'est pourquoi vous ne devez pas essayer d'appliquer des systèmes de sanctions et de récompenses à tous vos fournisseurs. L'entreprise doit faire attention à tous les fournisseurs à haut risque. Cette attention supplémentaire est un avantage qui vous aidera à soutenir et développer des relations continues avec les fournisseurs.

- Différents objectifs pour différents fournisseurs – si vous avez un grand nombre de fournisseurs dans différentes unités, n'utilisez pas les mêmes paramètres et les mêmes indicateurs clés de performance pour examiner le niveau des services et des biens fournis.

Parfois, un système de sanctions n'est pas la meilleure solution pour votre entreprise. Utilisez d'autres alternatives qui puissent soutenir le développement des relations avec vos fournisseurs: Système de classement des fournisseurs pour l'équité et la transparence;

- Exclusion de certains fournisseurs de votre liste approuvée de fournisseurs;
- Analyse collaborative des causes profondes;
- Planification opportune des révisions et des stratégies pour résoudre des problèmes;
- Évaluation continue des fournisseurs comme une étape du processus de migration de risques d'approvisionnement;
- Réunions régulières avec des fournisseurs.

Enfin, le dernier élément mais non des moindres, c'est la gestion de la performance. À présent, nous



présenterons les raisons pour lesquelles vous devez mesurer la performance des fournisseurs, nous expliquerons ce qu'il faut mesurer et comment. N'oubliez pas que la performance du fournisseur doit être surveillée constamment dès le départ.

Avec un nombre croissant de relations avec des fournisseurs, il est difficile pour votre entreprise de surveiller et de gérer efficacement chaque processus. La gestion de la performance devrait inclure les exigences les plus importantes pour votre entreprise. Pour que le processus de gestion de performance soit efficace, vous devriez l'appliquer et l'examiner de manière cohérente. Le processus de gestion de performance des fournisseurs est une pratique continue et non pas une activité qui se déroule une fois par an. Cela devrait indiquer aux fournisseurs la direction continue et apporter une rétro-information sur ce qu'ils doivent améliorer et atteindre. Voici une liste des meilleures pratiques en gestion de la performance:

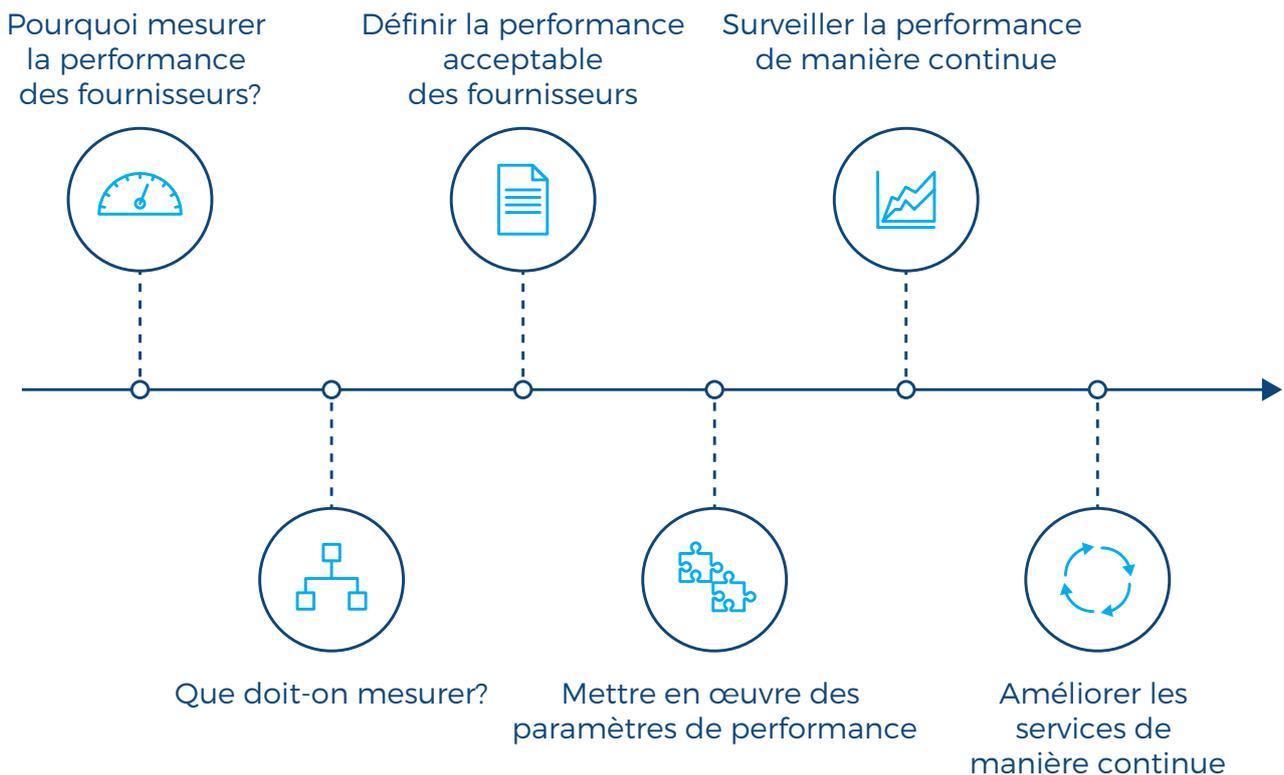
- Des paramètres de performance doivent être établis pour chaque élément/service essentiel et devraient être définis de façon réaliste, compte tenu d'autres critères de performance;

- Des paramètres devraient être maintenus à un niveau acceptable de performance;
- Des paramètres de performance des fournisseurs devraient être soumis à des systèmes de sanctions et de récompenses.
- Des paramètres de performance des fournisseurs, en tant que point focal de toute mesure de performance, devraient être à la fois quantitatifs et qualitatifs et développés selon les objectifs de valeur de la relation;
- Les paramètres les plus importants sont des Indicateurs Clés de Performance (Key Performance Indicators: KPI). Les KPI devraient être définis et régulièrement évalués en vertu du contrat.

L'établissement de paramètres efficaces liés à la gestion de la performance des fournisseurs permet à votre entreprise de :

- Mettre en œuvre un processus de sélection des fournisseurs basé sur les paramètres de performance utilisés dans le passé;

PERFORMANCE EFFECTIVE DU FOURNISSEUR





- Mettre en œuvre un système de sanctions et de récompenses basé sur la performance;
- Ajuster la stratégie d'achat sur la base de données de performance précises;
- Évaluer efficacement la performance des fournisseurs au niveau requis de qualité et de normes
- Appliquer les niveaux de service requis;
- Améliorer les processus afin que les problèmes soient prévus et anticipés.

En choisissant des paramètres efficaces, décidez ce qui est le plus important pour votre entreprise. Mais il vaut mieux pour votre entreprise d'éviter de définir

trop de paramètres. Tous les indicateurs produisent une grande quantité de données. Si vous choisissez un nombre excessif de paramètres, vous n'aurez pas le temps de les analyser. Selon le service fourni, différents types de paramètres peuvent être pris en compte. Voici quelques exemples:

- **Des incidents prioritaires 1/2/3/4 sont résolus dans les heures spécifiées par le SLA** : La résolution est mesurée en pourcentage des tickets d'incident résolu avec succès dans la cible définie;
- **Disponibilité / indisponibilité de niveau de services** : La disponibilité est mesurée en pourcentage du temps qu'un service aurait dû être disponible;

EXEMPLES DE MESURE DE PARAMÈTRES DE PERFORMANCE DE GESTION DES FOURNISSEURS⁸



RAPPORTS DE RISQUES ET DE PERFORMANCE DES FOURNISSEURS

- Dépenses annuelles totales (par fournisseur)
- Évaluation globale des risques dans tous les services / contrats (par fournisseur)
- Nombre de manquements par type de fournisseur
- Performance du fournisseur (livraison à temps, etc.)
- Pourcentage de non-conformité de SLA (résolution d'incident, livraison à temps, etc.)
- Pourcentage d'incidents résolus
- Nombre d'employés à plein temps assignés aux dépenses engagées
- Capacité disponible dédiée au client
- Pourcentage de factures avec un écart de prix par rapport au contrat



CONTRÔLE INTERNE ET EXTERNE, CONFORMITÉ, RAPPORT DE TEST ET DE QUALITÉ

- Pourcentage de problèmes de non-conformité du fournisseur relatives à l'assurance de la qualité
- Nombre d'incidents de non-conformité relatives aux termes du contrat
- Nombre d'acceptations de non-conformité par le fournisseur



RISQUE FINANCIER

- Pourcentage de marge bénéficiaire
- Ratio dette/ capitaux propres
- Capacité de crédit



NOUVELLES EXTERNES / RAPPORT DE GESTION

- Fréquence des rapports sur le risque
- Pourcentage de rendements négatifs par trimestre



GESTION COMMERCIALE ET FINANCIÈRE

La gestion financière couvre les fonctions et les processus responsables de la gestion de budgétisation des fournisseurs, de la comptabilité, des exigences de tarification. La gestion fournit à l'entreprise et au fournisseur la quantification, en termes financiers, de la valeur des services fournis et de la valeur des actifs.

Tout d'abord, nous souhaitons nous concentrer sur deux aspects: modèles de prix et reporting. Nous essaierons d'explorer et de comprendre que la gestion des fournisseurs comprend différents modèles de prix. Les clients doivent utiliser le bon modèle de prix pour atteindre leurs objectifs commerciaux. Ils doivent se rappeler que chaque modèle de prix présente des avantages et des risques pour les deux parties. Avant de choisir un bon modèle de prix pour votre entreprise, n'oubliez pas que c'est l'entreprise et pas le fournisseur, qui doit définir le modèle de prix. De plus, l'un des facteurs les plus importants dans le contexte des modèles de prix est le risque. N'oubliez pas de choisir le modèle de prix le plus tôt possible et le réexaminer souvent.⁹

Voici six facteurs qui jouent un rôle clé dans le processus décisionnel en ce qui concerne les modèles de prix:

- Portée du travail
- Participation du client
- Relation Client - Fournisseur
- Revenus et valeur
- Risque
- Transparence

Les modèles de prix les plus couramment utilisés:

- **Modèle « Temps et Matériaux » (T&M)¹⁰** - ce modèle est basé sur le travail réalisé à des taux préalablement négociés (taux horaire, journalier ou mensuel). Le fournisseur est obligé d'avoir des compétences appropriées pour réaliser le travail convenu ou fournir des produits à livrer, respecter des étapes, horaires ou niveaux de services. Le fournisseur reçoit un remboursement pour les coûts des matériaux utilisés ou d'autres coûts encourus, tels que les frais de voyage.
- **Modèle à prix fixe** - ce modèle est basé sur un montant fixe, avec des augmentations périodiques, en accord avec l'énoncé de travail déterminé (SOW: scope of work) à la fin du projet ou lorsque les étapes sont atteintes.
- **Modèle cost plus** - dans le modèle du prix de revient majoré (de coût majoré), les clients paient le fournisseur pour le coût réel des travaux, plus une marge bénéficiaire négociée.
- **Modèle à livre ouvert** - dans ce modèle les clients paient le fournisseur pour le coût réel des services fournis, plus une marge bénéficiaire négociée.
- **Modèle de participation aux bénéfices¹¹** - c'est un modèle de prix basé sur la valeur fournie par le fournisseur au-delà de ses responsabilités typiques, mais qui découle de ses connaissances et sa contribution. Ce modèle est le meilleur pour les clients qui souhaitent créer une véritable alliance avec les fournisseurs informatiques. Les deux parties travaillent ensemble pour obtenir

9. "Pricing Model Definitions, Benefits and Risks for IT Services and Outsourcing Contracts"; Gartner

10. "Pricing Model Definitions, Benefits and Risks for IT Services and Outsourcing Contracts"; Gartner

11. <http://www.cio.com/article/2397240/outsourcing/4-new-it>

-outsourcing-pricing-models-gain-popularity.html

un objectif commun. C'est pourquoi ce modèle favorise la collaboration et la résolution créative des problèmes. D'autre part, le modèle de prix basé sur le partage des bénéfices nécessite un haut niveau de confiance incluant un partage équitable de risque potentiel et de récompense. Évidemment, un investissement initial important est nécessaire.

- **Modèle de prix basé sur les motivations¹²** – un modèle de prix basé sur les paiements de bonus. Ce modèle est destiné aux fournisseurs qui sont en mesure d'atteindre des niveaux de performance spécifiques au-dessus des accords

de niveau de service. Ce modèle est souvent utilisé avec un mode de paiement traditionnel, tel que le modèle basé sur le temps et les matériaux ou le modèle de prix fixe. Ce modèle est le meilleur pour les clients qui sont capables d'identifier des investissements spécifiques des fournisseurs afin d'offrir un niveau de performance plus élevé.

- **Modèle de prix basé sur le partage des risques et récompenses** – le fournisseur et le client financent ensemble le développement de nouveaux produits, des solutions et des services, en partageant des récompenses pendant une période de temps définie.



GESTION DES RISQUES

La réussite de vos opérations commerciales dépend des fournisseurs, des distributeurs et autres tierces parties. Vous devez être sûr de savoir avec qui vous travaillez et quel type d'affaires vous faites avec eux.

Selon la définition de Gartner, la gestion des risques dans la gestion des fournisseurs est « le processus consistant à veiller à ce que l'utilisation des prestataires de services et des fournisseurs informatiques ne crée pas un potentiel inacceptable d'interruption des activités. La technologie de gestion des risques soutient les entreprises qui doivent évaluer, surveiller et gérer leur exposition aux risques auprès de fournisseurs tiers qui fournissent des produits et des services informatiques ou qui ont accès à des informations sur l'entreprise ».¹³

Lorsqu'une entreprise externalise le processus métiers auprès d'un fournisseur externe, les données sensibles peuvent être transmises, stockées et traitées sur les réseaux de l'entreprise et du

fournisseur. La gestion des risques doit comprendre un plan complet pour identifier et diminuer les incertitudes commerciales potentielles et les responsabilités juridiques.

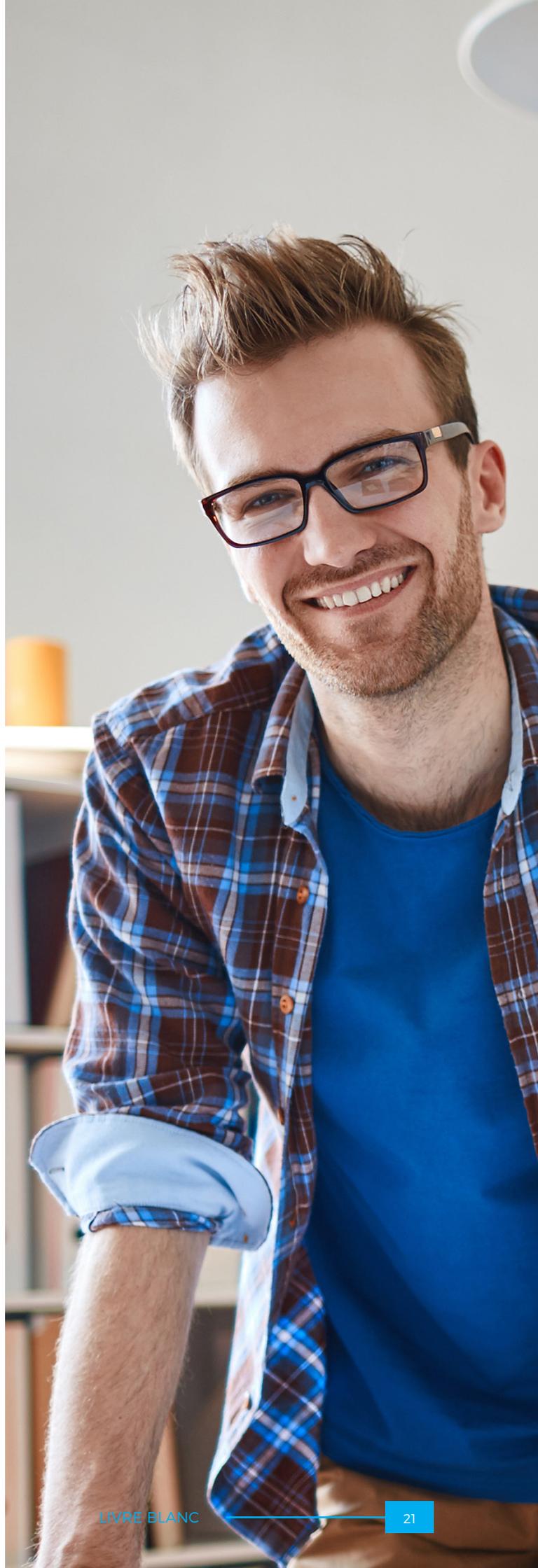
La gestion des risques est une approche basée sur le risque pour gérer des relations avec les fournisseurs. Pour cela, il faut:

- Identifier des risques potentiels
- Établir des priorités relatives aux risques
- Analyser des risques et leurs impacts potentiels
- Élaborer des stratégies efficaces de gestion des risques des fournisseurs
- Définir la diligence raisonnable du fournisseur

12. <http://www.cio.com/article/2397240/outsourcing/4-new-it-outsourcing-pricing-models-gain-popularity.html>

13. <http://www.gartner.com/it-glossary/vendor-risk-management/>

- Surveiller de manière continue les risques potentiels et les fournisseurs / Gérer les risques de manière permanente
- Catégories de risque fournisseur :
- Risque financier (le fournisseur ne peut pas respecter les obligations contractuelles en raison des difficultés financières)
- Risque opérationnel
- Risque environnemental / de marché
- Risque de conformité (violation des lois applicables, règles, obligations réglementaires).
- Risque de continuité des activités
- Risque géopolitique (facteurs spécifiques au pays, le gouvernement, le climat et la politique)
- Risque de sécurité de l'information et de la technologie
- Risque de réputation (p.ex. : perception publique négative et opinion sur les fournisseurs)
- Prestation des services (fournisseur incapable de respecter les normes de service client ou les paramètres SLA).
- Une bonne stratégie de gestion des risques doit inclure:
 - Un contrat avec une description claire des services à fournir par le fournisseur (c'est-à-dire des produits à livrer et obligations), des niveaux de service requis (c'est-à-dire les SLA), des finances de la relation (prix, facturation, facture contestée), ainsi que la procédure de sortie (en cas de nécessité de changer de fournisseur).
 - Un contrat décrivant les relations d'affaires entre l'organisation et l'entreprise.
 - Surveillance cohérente de la performance des fournisseurs pour s'assurer que les dispositions du contrat sont respectées.
 - Lignes directrices concernant les personnes qui auront accès à ces informations dans le cadre du contrat avec le fournisseur.

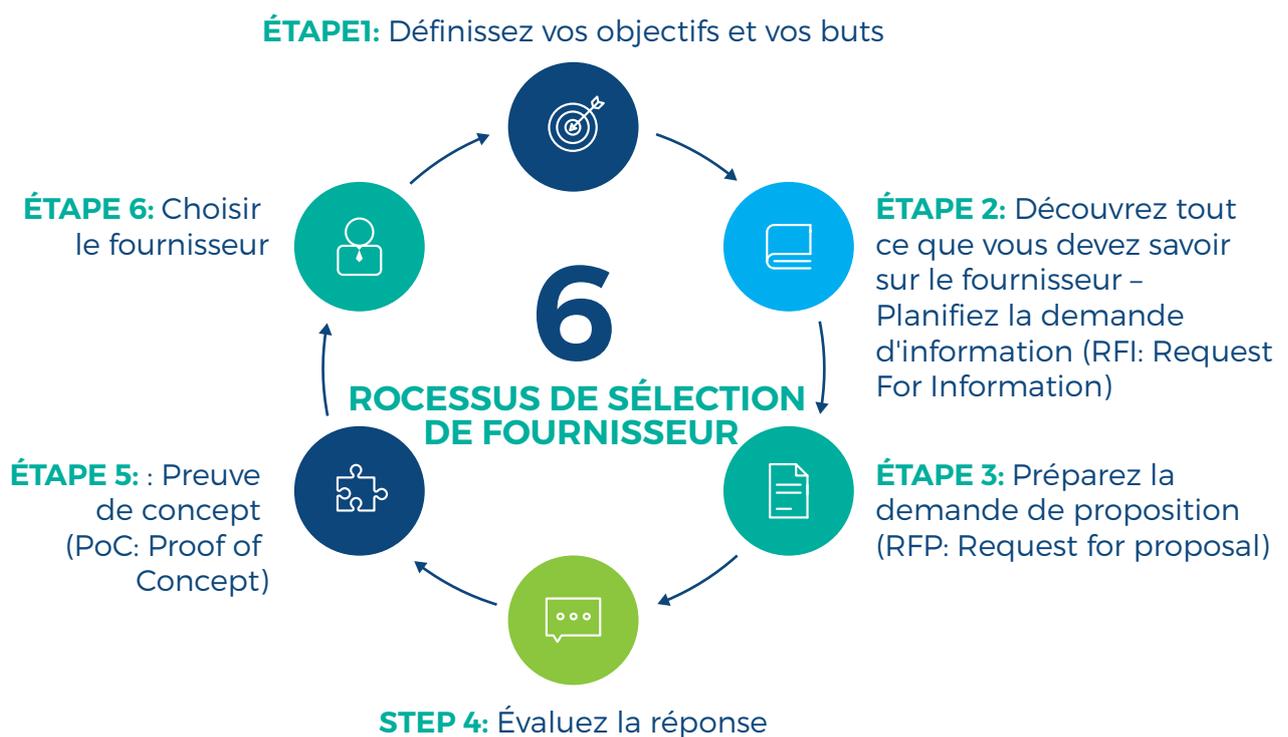




4. PROCESSUS DE SÉLECTION DE FOURNISSEURS RÉUSSI

Une des phases initiales du cycle de gestion des fournisseurs est le processus de sélection des fournisseurs. Cette phase peut être très complexe et intense si vous ne savez pas comment l'aborder avec succès dès le début. Le processus de sélection des fournisseurs se compose de plusieurs étapes pour

évaluer non seulement ce que le fournisseur peut faire, mais aussi la manière dont cela se fait. Il est important de savoir que le processus de gestion des fournisseurs prend du temps et dure entre 6 et 12 mois. Un bon processus de sélection des fournisseurs devrait comporter les étapes suivantes:



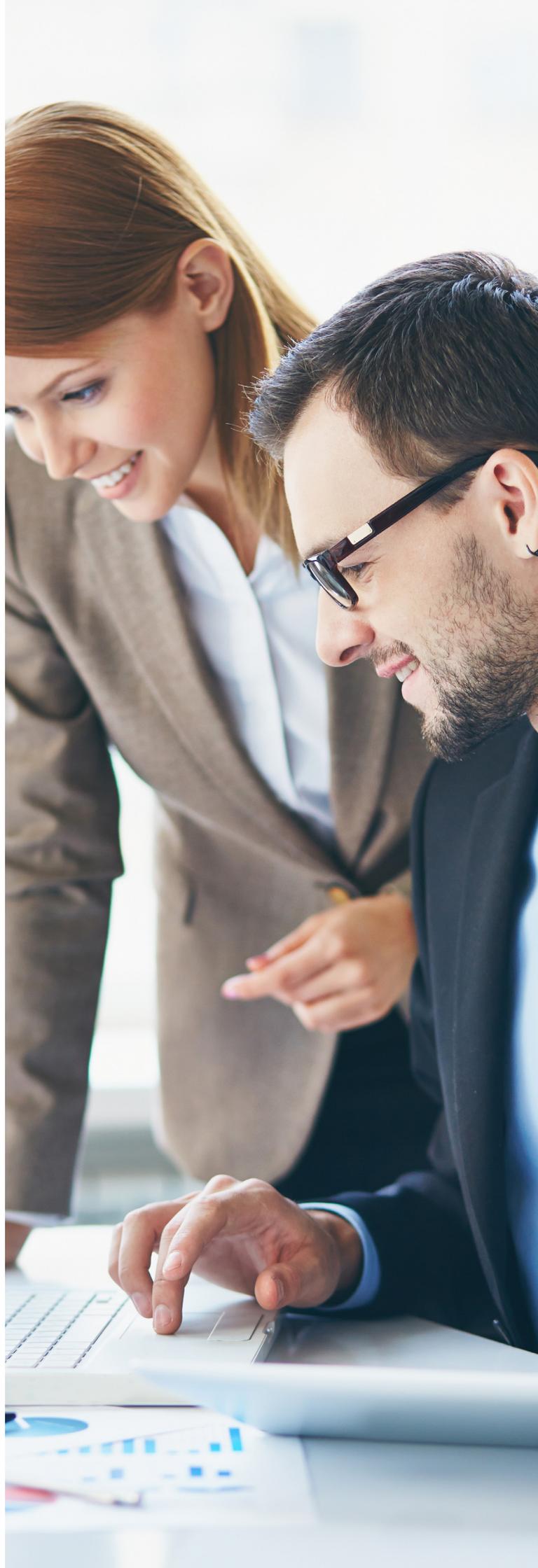
- **ÉTAPE 1:** Définissez vos objectifs et vos buts
- **ÉTAPE 2:** Découvrez tout ce que vous devez savoir sur le fournisseur - Planifiez la RFI
- **ÉTAPE 3:** Préparez la demande de proposition
- **ÉTAPE 4:** Évaluez la réponse
- **ÉTAPE 5:** Preuve de concept (PoC)
- **ÉTAPE 6:** Choisissez le fournisseur

Si la portée de la sous-traitance est faible ou les ressources de l'entreprise sont limitées, les étapes mentionnées peuvent être limitées, c'est-à-dire les processus RFI or RFP peuvent être omis.

ÉTAPE 1: DÉFINISSEZ VOS OBJECTIFS ET VOS BUTS

D'abord, vous devriez commencer par choisir une équipe qui non seulement a des connaissances et l'expertise dans la gestion des fournisseurs, mais également partage un intérêt dans ce processus spécifique de sélection des fournisseurs. Avec cette équipe, vous analysez tous les besoins commerciaux et techniques. C'est la partie la plus difficile mais le succès vous permettra de choisir le bon fournisseur. À la fin de cette étape, vous devriez avoir défini le résultat (produit, matériel ou service) que vous désirez externaliser, ainsi que les exigences techniques et commerciales. Définir tous ces besoins aide votre entreprise à identifier où vous vous trouvez en ce moment, montre où vous voulez être dans un proche avenir et comment s'y rendre. Vous devriez également préciser quels sont les objectifs de votre entreprise que vous pouvez atteindre à travers l'outsourcing. En formulant vos objectifs, n'oubliez pas de répondre aux questions suivantes:¹⁴

- Que voulez-vous externaliser ?
- Quel type de contrat d'outsourcing vous intéresse ?
- Contrats à prix fixe (projet fixe, frais mensuels fixes)
- Coûts « Temps et Matériaux » (c.-à-d. des projets agiles)
- Hybride (Coûts plus frais fixes)



- Quels sont les sites outsourcing offshore qui vous intéressent ?
- Quels sont vos objectifs d'outsourcing?
- Quels services vous désirez externaliser ?
- Combien prévoyez-vous de dépenser?
- Quels sont les risques associés à un tel contrat d'outsourcing ?

Sélectionner le type de contrat d'outsourcing est un aspect important du processus de gestion des fournisseurs. Les trois définitions ci-dessous présentent la façon dont des consultants en services informatiques peuvent mesurer leurs services aux clients.

Dans le cas de **Contrat à prix fixe**, le prix et la portée du travail sont fixés dans le SOW et ne se modifient pas sans accord des deux parties. Avec les contrats à prix fixe, le fournisseur est un professionnel de l'informatique qui assume le risque. Ces types de contrats se négocient habituellement lorsque des spécifications raisonnablement définitives sont disponibles et les coûts peuvent être estimés avec une précision raisonnable.

Des contrats « Temps et Matériaux » sont des accords en vertu desquels le client accepte de payer un montant fixe par heure (coût réel de la main-d'œuvre directe) plus le coût réel de l'utilisation de matériaux et d'équipements. Des contrats « Temps et Matériaux » sont généralement des contrats de construction, de développement de produits ou pour tout autre travail. Avec les contrats « Temps et Matériaux », le client assume le risque.

Des formes hybrides de contrats sont des contrats de sous-traitance dans lesquels des clauses de contrat à « coût majoré » sont combinés avec des clauses de contrat à prix fixe. L'idée principale est d'unir le meilleur des deux types d'accord.

ÉTAPE 2: DÉCOUVREZ TOUT CE QUE VOUS DEVEZ SAVOIR SUR LE FOURNISSEUR - PLANIFIEZ LA RFI

Le processus de sélection des fournisseurs ne serait pas complet sans énumérer les critères que le fournisseur doit respecter. La demande

d'information (RFI) partage des informations sur les capacités et les compétences dont vous avez besoin chez le fournisseur et vous aide grâce à la première évaluation des fournisseurs. La RFI devrait également vous aider à définir une courte liste de fournisseurs qualifiés pour la prochaine étape de sélection. Vous pouvez trouver des fournisseurs potentiels à travers différents canaux. Il est préférable d'identifier autant de candidats fournisseurs que possible en tenant compte des ressources disponibles pour gérer le processus de sélection. Chaque fournisseur sélectionné devrait recevoir votre RFI. Sur la base des réponses reçues, vous pourrez créer une liste restreinte de fournisseurs.

ÉTAPE 3: PRÉPAREZ LA DEMANDE DE PROPOSITION (RFP)

La prochaine étape consiste à élaborer la demande de proposition (Request for Proposal: RFP). La RFP devrait être envoyée à au moins trois fournisseurs présélectionnés. Après l'évaluation, vous devez choisir le fournisseur correspondant le mieux à vos besoins. Les informations recueillies pendant la deuxième étape du processus de sélection des fournisseurs devraient être incluses en tant que section exigences-solutions de la RFP. Une bonne RFP envoyée aux fournisseurs doit comprendre les informations suivantes :

- Introduction et résumé analytique
- Énoncé de projet / synthèse des services
- Objectifs du projet et public cible
- Instructions destinés aux fournisseurs en termes de structure de la proposition, langue de la proposition, personne à contacter calendrier
- Portée du travail et produits à livrer
- Exigences commerciales et techniques
- Profil du fournisseur
- Démarche attendue du fournisseur
- Conditions financières
- Voici les éléments qui devant être réalisés par le fournisseur :

- Profil du fournisseur (y compris sa situation financière)
- Architecture de solutions techniques
- Catalogue des services (Portée du travail et produits à livrer) et niveaux de SLA
- Mise en œuvre du service ou projet de transition (y compris les attentes envers le client)
- Parcours (références)
- Matrice des prix et conditions financières

ÉTAPE 4: ÉVALUEZ LA RÉPONSE

Commencez par construire une fiche d'évaluation basée sur la RFP (qui reflète à nouveau vos besoins). Chaque critère reçoit une valeur et chaque fournisseur est évalué en fonction de ces critères. De cette manière, vous obtenez un score total par fournisseur. Après avoir reçu les informations dont vous avez besoin, remplissez la feuille d'évaluation. Votre objectif est de voir s'il y a des fournisseurs qui ne répondent pas à vos exigences obligatoires.

ÉTAPE 5: PREUVE DE CONCEPT(POC)

Au cours de la preuve de concept (PoC), vous aurez la possibilité de vérifier la capacité réelle du fournisseur à fournir les services ou les produits requis. C'est aussi une bonne occasion d'avoir une impression générale des fournisseurs et de vérifier

leur "facteurs souples" (p.ex. la culture).

ÉTAPE 6: CHOISIR LE FOURNISSEUR

Après toutes les étapes, il est maintenant temps de faire votre choix. L'identification et la sélection du bon fournisseur sont essentielles au succès d'un projet et à l'adoption éventuelle de tout nouveau système ou processus. Prendre la décision finale signifie signer un contrat. Un contrat d'outsourcing devrait définir clairement les indicateurs de performance, la taille de l'équipe, les membres de l'équipe, les politiques de prix, les délais, les contrôles périodiques, les plans de continuité des activités et les normes globales de travail.

Les meilleures pratiques pour l'établissement d'un processus de sélection incluent les éléments suivants:

- Déterminer le rôle qu'une RFP ou une RFI jouera dans le processus de sélection;
- Choisir la documentation appropriée pour l'accord (le contrat, SOW, SLA); et
- Impliquer des consultants extérieurs dans le processus de sélection du fournisseur.



5. AVANTAGES DE LA MISE EN OEUVRE DE LA GESTION DES FOURNISSEURS



Les principaux objectifs de la gestion des fournisseurs consistent à aider les clients à atteindre leurs objectifs commerciaux, minimiser les interruptions de l'activité, éviter des défaillances de livraison et l'échec de l'accord, assurer un multi-sourcing plus durable, tout en apportant la plus grande valeur de leurs fournisseurs. La bonne gestion des fournisseurs apporte les bénéfices suivants :

Amélioration de la performance et de la qualité

1. Des pratiques pour mesurer et gérer la performance des fournisseurs sont formulées à travers des politiques ciblées, des contrôles, des processus, des responsabilités et de la structure de gouvernance;
2. Le temps de commercialisation de nouvelles fonctionnalités, de services ou produits est amélioré par la gouvernance des fournisseurs et l'ensemble des KPI, tout en mettant l'accent sur la souplesse des services;
3. L'opportunité d'engager des fournisseurs et des clients dans un processus d'amélioration continue des produits et services fournis et des niveaux de service; Moins de malentendus et une meilleure communication avec les fournisseurs par des examens réguliers et des améliorations des processus, des communications, et des interactions fournisseur/client;

4. Les processus et les politiques des fournisseurs sont conformes aux règles de l'entreprise;
5. Le flux d'information interne et externe entre tous les acteurs engagés dans le processus de gestion des fournisseurs est meilleur;
6. Le personnel expérimenté n'est plus obligée de résoudre des problèmes et peut pour se concentrer sur son activité principale;
7. Meilleure performance des fournisseurs, mesurée grâce aux indicateurs.

Si la portée de la sous-traitance est faible ou les ressources de l'entreprise sont limitées, les étapes mentionnées peuvent être limitées, c'est-à-dire les processus RFI or RFP peuvent être omis.

Optimisation des coûts

1. Réduction totale des coûts - moindres coûts pour gérer la relation à long terme et des coûts réduits à travers des échecs.
2. Réduction des frais généraux - vos équipes internes passent moins de temps à gérer les relations avec les fournisseurs.
3. L'entreprise peut aborder de manière proactive différents enjeux avant qu'ils ne deviennent des problèmes.

6. ÉTUDE DE CAS: PROJET D'OUTSOURCING DES SERVICES FINANCIERS

Le cas est lié au secteur des services financiers, où le client a décidé de sélectionner un fournisseur pour :

1. effectuer une transition des services informatiques du fournisseur offshore actuel à un site proche en Europe;
2. fournir la plate-forme gérée en tant que service et gestion technique des applications.

Les deux parties prenantes, aussi bien le département IT que le département commercial, ont été impliqués car le principal moteur de ce projet a été la transition et la transformation de l'une des lignes directrices. Le processus de sélection a été soutenu par une société de conseil externe qui a assuré la structure et la gouvernance du processus.

DÉFI COMMERCIAL ET INFORMATIQUE

Il y avait beaucoup d'obstacles commerciaux (c'est-à-dire le transfert RH des analystes commerciaux),

ainsi que les défis suivants liés au projet informatique.

1. Calendrier serré en raison de restrictions commerciales:
 - a. Sélection et contrats : 3 mois
 - b. Transition du service : 4 -6 mois
2. Équipe internationale située dans différents endroits répartis dans le monde
3. Documentation incomplète et périmée
4. Infrastructure périmée (manque de mises à jour et mises à niveau de cycles de vie)
5. Flexibilité des volumes et des prix

SOLUTION

Bien sûr, nous pouvons examiner ces questions sous différents angles : technologie, projet et ressources, livraison de services, etc. Cependant, en mettant l'accent sur la gestion des fournisseurs,



les domaines suivants sont très importants et doivent être surveillés et gérés.



- Relationship development
- Développent des relations
- Gestion des contrats
- Gouvernance, Gestion des problèmes et conflits
- Gestion commerciale et financière

Dans le cas décrit, les différentes parties prenantes ont participé au développement de la relation : les représentants des clients (directeur des systèmes d'information, directeur de projet, gestionnaire de changement (change manager), responsable (des fournisseurs et d'approvisionnement), une société de conseil externe et le fournisseur (account manager, architecte IT, directeur de projet et directeur de la prestation).

Sur la base de cette expérience, je peux dire que c'est le développement des relations qui détermine le succès dans des projets d'outsourcing IT et est très important à chaque étape du processus.

- Pendant la sélection des fournisseurs, le développement des relations soutient la gestion des attentes commerciales et la compréhension des besoins du client;
- Pendant la phase de passation des marchés, le développement des relations aide à accélérer le processus de négociation grâce à une meilleure communication;
- Pendant le projet de transition, le développement des relations aide à accélérer la solution des problèmes et à éliminer des obstacles au projet;

- Pendant la livraison du service, le développement des relations soutient l'amélioration du service et l'harmonisation avec les besoins et les attentes du client.

La gestion des contrats n'est pas seulement une phase de passation des marchés. Cette activité devrait être effectuée en amont: pour préparer la structure du contrat, identifier d'éventuels empêchements et des questions qui restent à négocier.

restente à négocier. Pendant la phase de passation des marchés, il est important de préparer des accords qui peuvent être facilement gérés après la signature du contrat. Je recommande d'ajouter des clauses de "révision régulière du contrat"/KPI aux mécanismes de direction.

La gouvernance aide les parties prenantes à comprendre le processus / le projet, à identifier des responsabilités et définir des flux de communication. Il est important d'établir une gouvernance pour chaque étape du processus (sélection, passation des marchés, transition et/ou transformation, livraison).

- Qui est le point de contact unique?
- À quelle fréquence devrions-nous organiser des réunions de projets et qui doit y participer ?
- Comment pouvons-nous signaler les problèmes ? Qui devrions-nous contacter en cas de litige ?
- Quels sont les KPI (c'est-à-dire la fréquence des réunions, temps de réaction aux problèmes, etc.)?

Indépendamment des réponses, nous vous recommandons vivement de le rendre simple, réalisable et l'adapter aux besoins spécifiques.

Le domaine financier et commercial a de nombreuses perspectives et dimensions. En se concentrant sur le business, le principal défi était lié à la variabilité des coûts : mettre en corrélation la demande en évolution avec la capacité et les coûts (modèle "pay as you use" : selon votre utilisation réelle). Sur la base de ces critères, un modèle de prix flexible a été développé. Cependant, pendant la livraison du service, des mécanismes de gouvernance supplémentaires ont été ajoutés pour contrôler l'utilisation actuelle de la capacité et ainsi mieux prévoir les coûts futurs.

Dans ce domaine, il était important d'avoir une approche plus souple qui offre une flexibilité et soutient des changements futurs de la demande.

AVANTAGES POUR LES CLIENTS

Nous sommes convaincus que la bonne gestion des fournisseurs (développement des relations, gestion de contrat, gouvernance et gestion commerciale et financière) est un facteur clé de succès pour les projets d'outsourcing IT.

Ce qui suit a été réalisé ultérieurement :

- Le projet de transition IT a été fini à temps et l'entreprise a pu également migrer la ligne de produits en temps et en heure.
- La plate-forme a été améliorée donc le risque d'indisponibilité a été réduit.
- La qualité de service, confirmée par les utilisateurs finaux, est très élevée.
- La gestion de la demande et de la capacité est réalisée, ce qui contribue à harmoniser les coûts avec des besoins de l'entreprise.

POINTS À RETENIR DE L'ÉTUDE DE CAS

Voici une liste d'éléments clés liés à la gestion des fournisseurs qui ont aidé à terminer avec succès le projet et à démarrer les opérations.

- Construire des relations avec le fournisseur
- Établir la gouvernance
- Définir des objectifs et des KPI
- Réaliser la gestion des fournisseurs



7. RÉSUMÉ

Actuellement, dans l'environnement commercial en évolution rapide, les entreprises internationales doivent constamment évaluer leurs relations stratégiques avec leurs fournisseurs. En tant que client, vous devez examiner plus attentivement comment votre entreprise gère ses relations avec les fournisseurs, qui est **votre partenaire stratégique** et de quoi devrait se composer un processus réussi de sélection des fournisseurs. Le succès d'un projet d'outsourcing ne se limite pas à signer un contrat avec des fournisseurs. Ce n'est que le début. **Votre succès dépend beaucoup plus de la façon dont vous gérez le processus avant et après la signature du contrat d'outsourcing.**

Pour augmenter vos chances de succès, vous devez faire deux choses:

Premièrement, la réussite d'une entreprise est basée sur la **création de confiance bidirectionnelle** . La confiance est une condition de base pour chaque coopération réussie. Fondée sur des années d'expérience, la confiance se construit longuement et parfois il faut juste un moment pour la détruire. Sans confiance, une véritable compréhension mutuelle et une collaboration efficace sont compromises.

- Deuxièmement, vous ne pouvez pas oublier la communication pour gérer vos projets avec succès. **Ne croyez pas que le fournisseur connaît parfaitement votre entreprise ou peut lire dans vos pensées.** N'hésitez pas à partager des informations et des priorités avec vos partenaires. Bien sûr, pas toutes les informations mais des informations affectant votre coopération. Grâce à une communication régulière, vous éviterez des malentendus et vous aborderez les questions les plus importantes de manière proactive avant que de réels problèmes ne surviennent.

COMARCH

A PROPOS DE COMARCH

Comarch, fournisseur mondial de logiciels, offre également des services liés à l'infrastructure informatique. L'outsourcing de Comarch offre aux clients l'accès à douze datacenters situés dans le monde entier. Notre expérience au niveau international et le nombre de bureaux autour du monde permettent à notre entreprise d'offrir des services de nearshoring. La flexibilité de nos solutions a convaincu des marques mondiales, dont Thomas Cook, Heathrow et BP, d'établir une coopération à long terme avec Comarch. Depuis 24 ans, notre société les aide à optimiser les coûts en utilisant les dernières technologies et en assurant les plus hautes normes de sécurité des données.

CONTACT@COMARCH.FR | WWW.COMARCH.FR