

eSCM en pratique

Le cas de la réversibilité des contrats

Laurent Hanaud
Membre du Comité d'ADELI

Le 17 janvier 2012, Ae-SCM (Association Française pour la promotion des bonnes pratiques de sourcing eSCM) organisait son premier atelier, autour du thème de la réversibilité des contrats ;
Comment la préparer, comment la réussir ? Comment gérer la relation entre le client, le sortant et l'entrant ?
Peut-on faire de la réversibilité un atout dans la phase d'exploitation du contrat ?
Soixante personnes (clients, fournisseurs et consultants) participaient à cet atelier. ADELI y était représentée.
Cette manifestation, tenue au siège de La Poste, rue de Vaugirard, s'articulait autour :

- de deux retours d'expériences ;
- d'un rapport d'expert eSCM ;
- d'ateliers animés en trois sous-groupes.

Présentation de l'atelier

L'atelier regroupait deux témoignages clients, une parole d'expert et de trois groupes de réflexion.

Les témoignages ont porté sur :

- la réversibilité d'un service desk et d'une hotline métier à EDF ;
- la réversibilité d'exploitation à La Poste.

L'expert présenta les apports d'eSCM sur la réversibilité.

Enfin, les groupes de réflexion constitués réfléchirent sur les thèmes suivants :

- le guide de survie :
quelles pratiques minimales faut-il instaurer pour traverser une réversibilité, dans le cas courant où le contrat et la préparation sont défaillants ?
- aspects contractuels, financiers et gouvernance de la réversibilité :
que prévoir dans le contrat, comment financer la réversibilité, comment s'organiser pour la préparer et la réussir – côté client et côté fournisseurs ?
- aspects opérationnels et techniques :
quelles bonnes pratiques pendant la vie de la prestation ? comment planifier, suivre la réversibilité ? quel rôle pour le client ?

Présentation des témoignages

L'atelier s'ouvrit avec deux retours d'expérience, l'un dans le domaine de l'industrie EDF, l'autre dans celui des services avec La Poste.

Réversibilité d'un service desk et d'une hotline chez EDF par Michel Campion

Michel Campion, ancien Directeur Politique Industrielle à la Direction des Services Partagés EDF présenta deux expériences vécues de réversibilité :

- l'une portant sur un service desk informatique (70 000 utilisateurs, plateau de 150 personnes en région parisienne) ;
- l'autre, sur une hotline métier (5 000 utilisateurs, plateau de 10 personnes en province).

Dans les deux cas, la réversibilité s'est déroulée en trois mois. De cette expérience, il ressort que ce type d'opération repose toujours sur un processus intermédiaire délicat caractérisé par :

- des risques utilisateurs et d'insatisfactions métiers importants ;
- des tensions entre les équipes sortantes et entrantes ;
- des risques sociaux importants.

C'est la raison pour laquelle a été mise en place une gouvernance spécifique, axée sur deux éléments :

- le projet, contrôlé par des comités de pilotage stratégiques bimensuels et des réunions opérationnelles et de pilotage hebdomadaires ;
- une mise sous vigilance de l'entreprise par la direction des Ressources Humaines, afin de faire respecter la politique de sous-traitance socialement responsable signée par le Président.

Les transferts se sont effectués en dix semaines pour le service desk et quatre pour la hotline, tous les collaborateurs du sortant ayant été repositionnés.

De ces expériences, Michel Campion mit en exergue les caractéristiques clefs d'une réversibilité :

- Même si celle-ci est définie dans le contrat initial entre un client et un fournisseur, il ne faut jamais oublier qu'à terme elle se déroulera entre un client et deux fournisseurs.
- Elle s'engage toujours dans des relations sous tension.
- Elle ne se déroule jamais comme prévu.

Enfin pour clore le sujet, Michel Campion recommanda les actions suivantes :

- analyser les risques potentiels ;
- faire piloter le transfert par le client pour limiter les risques ;
- faire instaurer un climat de confiance par le client ;
- prendre en compte les enjeux politiques et sociaux dans les comités ;
- nommer un responsable de la gestion des alertes sociales.

Réversibilité d'une exploitation informatique à La Poste par Yves Pierrès

Après avoir présenté le contexte du système d'information de la direction courrier (Production informatique répartie sur près de 1 000 serveurs, sur plusieurs sites avec l'aide de plusieurs partenaires externes), Yves Pierrès présenta les enjeux et les objectifs de l'opération. La finalité était de rationaliser l'existant, en choisissant un opérateur unique plutôt que plusieurs prestataires externes.

Le principal souci était de bien évaluer l'origine des risques à savoir :

- la perte de qualité de service ;
- la perte de connaissance interne ;
- l'insatisfaction des clients ;
- la tension entre les équipes des sortants et celles des entrants ;
- la dégradation des rapports sociaux internes ;
- le respect des plannings.

C'est pourquoi la maîtrise des risques a été vue et utilisée comme un guide placé au cœur du pilotage du projet.

Pour ce faire, le projet a été structuré dans le cadre d'une dizaine d'ateliers, chacun d'entre eux ayant été défini suivant les impacts potentiels issus d'une étude préalable des risques, la priorité s'établissant ensuite selon les risques majeurs.

La gouvernance s'articulait autour :

- d'un point journalier d'un quart d'heure à une demi-heure, piloté par La Poste ;
- d'un comité opérationnel hebdomadaire ;
- d'un comité de pilotage mensuel.

Ces deux derniers étant présidés conjointement par La Poste et le prestataire entrant.

Pour Yves Pierrès, cette approche a permis d'éviter un certain nombre d'écueils. La réversibilité s'est effectuée en tenant le planning initial et la qualité de service put être maintenue durant toute l'opération.

Pour conclure, ce n'est pas sans humour qu'Yves Pierrès déclara « qu'une réversibilité ne se passe jamais comme une lettre à La Poste » ; elle a un coût, elle doit être contractualisée avec un périmètre défini et doit se préparer tout au long de la vie du contrat dans un climat de parfaite transparence entre le client et le prestataire. Telles sont les clefs de la réussite d'une opération de réversibilité.

Apport d'eSCM sur la réversibilité

La manifestation étant organisée par l'AeSCM, il n'était pas concevable de faire l'impasse sur l'apport du référentiel eSCM en matière de réversibilité de contrat.

Ce thème constitua la deuxième partie de l'atelier.

Aperçu des pratiques eSCM sur la réversibilité des contrats par Renaud Brosse

Renaud Brosse de Timspirit présenta le processus de réversibilité comme un sujet clef d'eSCM¹.

La réversibilité est une activité de transfert, qui gère contractuellement, commercialement, humainement la relation avec le fournisseur sortant, afin de garantir un impact minimal sur la fourniture de services pendant la transition.

Ainsi lui sont consacrés une phase et un domaine de pratiques à part entière aussi bien pour le client (Réversibilité du sourcing) que pour le prestataire (Transfert du service sortant).

Pour bien maîtriser cette opération, il est nécessaire avant tout de concevoir un plan en accordant une attention toute particulière à :

- la création du plan de réversibilité ;
- la révision annuelle de ce dernier ;
- l'estimation des efforts liés à la réversibilité ;
- la création du plan de transition depuis le prestataire sortant vers le prestataire entrant ;
- la revue et la validation des plans ;
- la gestion du contrat en phase de réversibilité.

¹ Pour tout complément sur ce référentiel, se référer aux travaux d'AELI avec les Lettres n°64- Été 2006 - Certifications et n°65 - Automne 2006 - Infogérance et gouvernance des SI. Ces deux articles peuvent être aussi consultés sur BPMS.info aux adresses suivantes :

<http://www.bpms.info/index.php/Concept-Metier/Les-principes-de-LeSCM-SP.html>

<http://www.bpms.info/index.php/Concept-Metier/LeSCM-CL-lengagement-client-renforce.html>

Sans oublier bien entendu le guide des certifications.

Dans ce cadre, l'apport du modèle eSCM est double. Il permet de fournir :

- d'une part, des pratiques symétriques entre client et fournisseur pour traiter le transfert des ressources, du personnel et des connaissances et par voie de conséquence assurer la continuité de service ;
- et d'autre part, des pratiques permanentes aidant à garantir la faisabilité de la réversibilité, telles que la gestion des risques, la gestion des actifs, l'intégration technologique, etc.

Avant de clore son exposé, Renaud Brosse, insista sur les points clefs à retenir :

- La réversibilité est un projet.
- La réversibilité réussit lorsque le client assume son rôle de chef d'orchestre entre l'entrant et le sortant.
- La réversibilité réussit d'autant mieux qu'elle a été gérée très en amont.
- L'intérêt du prestataire sortant est de gérer la réversibilité aussi professionnellement que possible.

En conclusion, il a affirmé qu'eSCM était un excellent outil pour « penser » la réversibilité, grâce à des check-lists, décrivant « le quoi ». Puis il nous invita à partager sur « le comment » dans le cadre des travaux de groupe.

Les travaux collaboratifs

Des travaux de réflexion permirent de traiter trois thèmes cités en introduction, à savoir :

- le guide de survie ;
- les aspects contractuels financiers et de gouvernance de la réversibilité ;
- les aspects opérationnels et techniques.

Trois groupes homogènes furent constitués avec à leur tête, un rapporteur chargé en fin de session de présenter aux membres des autres groupes, une synthèse des travaux réalisés.

Chaque groupe était épaulé par un animateur.

Sans prétendre à l'exhaustivité des résultats, nous citer les éléments communément évoqués dans le débriefing des trois rapporteurs, à savoir :

- l'importance du contrat ;
- la qualité d'encadrement du projet ;
- le rôle coordinateur du client en tant que maître d'ouvrage ;
- l'intégration de la gestion des risques ;
- les droits et devoirs respectifs des trois intervenants (Client, Entrant, Sortant) ;
- la dimension humaine.

Pour conclure ces travaux de réflexion, Renaud Brosse rappela comme il le dit lui-même « l'essence de l'essentiel » :

Anticipation : La réversibilité d'un contrat se pense dès l'envoi de l'appel d'offres, et doit être suivie d'un processus récurrent de préparation.

Implication : Tout client doit assumer le rôle de chef d'orchestre entre l'entrant et le sortant.

Risques : Le pilotage de la réversibilité, dans la mesure où il est contraint financièrement et en termes de délais, doit se faire par les risques.

Notre ressenti

Cette manifestation sur la réversibilité des contrats a permis de dévoiler un sujet :

- très dense de par la matière à traiter,
- très riche par les questions qu'il soulève,
- mais aussi relativement complexe compte tenu des risques courus, dans ce type d'opération.

Autre point important ; le fait d'avoir présenté des retours d'expérience, suivis d'un exposé officiel et se terminant sur une réflexion collective, en une demie journée seulement, a donné du rythme et de la consistance à cet atelier.

Bravo aux organisateurs.

Aujourd'hui, vue l'importance que prend le Sourcing dans les échanges commerciaux, il est clair que la réversibilité devient elle-même un point sensible qui mérite l'intérêt qu'on lui a accordé.

Merci aux conférenciers pour l'apport de leur expérience et de leur éclairage sur le sujet. ▲

Laurent Hanaud
laurent.hanaud@adeli.org

Pour en savoir plus sur l'eSCM :

eSCM et Sourcing IT Le référentiel de la relation client-fournisseur, par Georges Epinette, Benoît Leboucher, Pierre-Dominique Martin, Editions InfoPro, DUNOD.

Guide des certifications SI — Comparatif, analyse et tendances, par Martine Otter, Jacqueline Sidi, Laurent Hanaud, Editions InfoPro, DUNOD.

Lettre n°64- Été 2006 — Certifications ; Les principes de l'eSCM SP.

Lettre n°65 — Automne 2006 — Infogérance et gouvernance des SI ; eSCM-CL l'engagement client renforcé.

Site de l'A-eSCM : <http://www.ae-scm.fr/>

Site de l'itSQC : <http://www.itsqc.org/>