Gestion de projet

Gérer la relation Client-Fournisseur

Focus sur le point de vue du Fournisseur…

Présentation générale

La gestion de la relation client-fournisseur évolue tout au long d'un projet :

- Avant-vente
- Lancement
- Réalisation
- Maintenance

Souvent, les interlocuteurs changent…

Dans la suite de l'exposé, nous nous intéressons essentiellement aux phases de lancement et de réalisation, vue du côté Fournisseur…

Connaitre le cadre du projet…

Cadre contractuel.

- Type de prestation :
  - Fourniture de produits standards,
  - Réalisation spécifique au forfait vs. Assistance technique (“régie”).
  - Prestations « externalisées », …
- Documents d’entrée
  - Contrat / cahier des charges,
  - Votre proposition financière / Devis,
  - Courriers, e-Mails, ….

Cadre technique.

- Votre proposition technique,
- Les limites de votre offre,
- La documentation existante, …

Mettre en place au plus tôt le « Plan de management de projet »

Le plan de management de projet :

- Reprend le modèle interne et les bonnes pratiques de la société,
- Décrit le fonctionnement interne et « l'interface » avec le client.

Il peut être standard, ou appliqué au projet.

Il donne des éléments de chiffrage :

- taille et organisation de l'équipe,
- durée du projet,
- liste des documents livrés,
- nombre de réunions,
- procédures de livraison et de réception, …

Il doit aborder l'ensemble des items décrits ci-après… pour permettre une gestion saine et dépassionnée de la relation entre un client et son fournisseur…

Organisation / Rôle et responsabilités

Organisation de l’équipe :

- Définir les différents contacts du client, et leur rôle
  - Chef de projet
  - Commercial
  - Responsable qualité
  - …
- Répertorier les points de contact chez le client

Les produits finis

Les livrables documentaires :

- Définit la liste des documents à fournir au client
- Donne les dates de livraison
- Met en évidence les retours attendus du client (bordereau de livraison, fiche de relecture, approbation, …)

Le concevoir dés le départ comme un outil de suivi :

- Faire apparaître les dates de livraison prévues / réelles, les dates de retours du client prévues / réelles, …

Comitologie

Les réunions (la « comitologie ») :

- Définit les différents types de réunion, leur périodicité et les participants,
- Rappel : prévoir un « comité de pilotage », auquel participeront des responsables non impliqués dans le quotidien du projet

Les moyens de communication :

- Attention aux e-mails…

La mesure de l'avancement

Mesurer l'avancement :

- Définir les métriques permettant de mesurer l'avancement
- Exemples pour les SI :
  - Taux d'avancement des développements
  - Nombre de fiches de tests passées
  - Suivi des rapports d'événements
- Permet d'assurer la cohérence entre les outils du projet et le reporting

La réunion d'avancement est périodique :

- C'est sa régularité qui fait son intérêt :
  - Si tout va bien, cela ne fait pas de mal de le dire,
  - Si tout va mal, il est important d'en parler.
- Parlez des points positifs et négatifs.

Suivi des fournitures du client

Le client aussi a des obligations :

- Fourniture d'informations
  - Expression de besoin
  - Interfaces
  - Configuration
- Approbation de documents
- Participation aux réunions
- Recettes
- Commandes, paiement des factures

Bien le préciser dans le plan de management…

Les phases d'acceptation

Les recettes intermédiaires (recette usine, …)

- Elles sont précieuses si elles ont valeur d'acceptation
- C'est un jalon mobilisateur
  - Il peut être intéressant de créer des jalons intermédiaires
    - Significatifs
    - Constructifs
- Attention : si vous ne présentez pas votre livrable complet :
  - Il n'y a pas d'acceptation
  - Vous perdez un point de repère dans l'avancement du projet
    - Pire, vous pouvez donner une idée fausse de l'avancement !
- Vous pouvez être amenés à compléter le livrable dans des conditions défavorables

Phases d'acception

La phase de recette (réception, validation, …) :

- C'est une étape déterminante, qui doit marquer l'acceptation par le client de l'objet du projet

C'est une étape très formalisée. Exemple pour les SI :

- Cahier de recette, de tests
- Compte-rendu de tests
- Description du livrable (fiche de version, …)
  - Contenu du livrable
  - Liste de la documentation associée
  - Evolutions par rapport à la précédente version
  - Ecarts / anomalies connus

La situation à la fin de la recette doit être claire :

- Accord du client ou non (écrit, éventuellement suivant un modèle contractuel)
- Liste de réserves (Formulées de manière à pouvoir être levées)
- Planning de levée de ces réserves

Les (éventuels…) avenants

Un avenant traduit une modification du contrat initial :

- Il n'a pas toujours un impact financier.
- Il entraîne une reprise du suivi du projet, sur les nouvelles bases :
  - Nouveau périmètre
  - Nouveau planning
  - Nouvelle évaluation des risques
  - …

Toute évolution de ces points doit se traduire contractuellement.

Un compte-rendu de réunion peut avoir une valeur contractuelle :

- La reformulation du contrat est cependant conseillée.

Un avenant peut être justifié par le non respect du client d'une de ses obligations contractuelles :

- Il est plus utile d'identifier la cause de ce non respect et les manières d'y remédier que « d'enfoncer le clou »…

Attention : si vous anticipez un avenant

- Mesurez l'impact s'il n'est pas signé…

La relation client - fournisseur

L’écoute du client… et la gestion du périmètre de ses prestations.

L’écoute du client

Ecouter, c’est déjà accepter de prendre du temps.

Cela suppose :

- Ne pas bousculer son interlocuteur,
- Limiter son temps de parole,
- Etre sensible, attentif au « non verbal »,
- Valoriser l’autre,
- Etre intéressé,
- Reformuler,
- Poser les bonnes questions,
- Adopter une attitude détendue, regarder l’autre.

L'écoute du client : enregistrement les demandes du client

Ecouter et noter toutes les demandes du client :

- Faire un suivi « mécanique »
- Garder un historique
  - Compte-rendus de réunions, d'appels téléphoniques
  - Courriers, e-mails, …

Faire la synthèse des demandes :

- Proposer un arbitrage éventuellement…

Ce suivi représente une charge ➔ la prévoir…

L’écoute du client : répondre aux demandes

Se positionner par rapport aux demandes :

- Déjà prises en compte (peut être faut-il compléter certains documents ?),
- Acceptées au titre du projet,
- Considérées comme une évolution nécessitant un avenant,
- « Refusées » (écart trop important par rapport au périmètre initial)

Prises en compte des demandes du client

Formulation de la prise en compte

Description des modalités de prise en compte

Ne pas accepter n'importe quoi

- Le chef de projet reste garant de sa bonne exécution
- La demande du client peut être mal formulée. Il faut alors comprendre le besoin réel, et éventuellement :
  - La situation propre de votre interlocuteur
  - Les contraintes externes qu'il supporte
  - Un changement d'environnement chez le client

Proposer des options

- Elles permettent de montrer l'impact de certaines demandes
- Cela facilite l'appropriation par le client de votre proposition

Communication sur les risques du projet

Le suivi des risques fait partie du reporting au client

Faire apparaître ce qui peut avoir un impact perceptible par le client, ou remettre en cause la relation contractuelle

Faire apparaître les risques liés à l'interface client / fournisseur

Les risques externes doivent être mentionnés (règlement applicable, …)

Faire apparaître les risques de dérive, en coût, en durée ou en faisabilité dés le début du projet permet d'aborder régulièrement ces points contractuels majeurs :

- Si le client est à l'origine de la dérive, cela permet de l'alerter,
- Cela ouvre la porte à la recherche de solutions.

Communication sur les risques du projet

Faire simple dans l'évaluation des risques

- Définition du risque
- Causes identifiées
- Impact sur le projet (3/4 niveaux)
- Probabilité d'apparition (3/4 niveaux)
- Solutions envisagées ou mises en place

Prendre du recul avant de communiquer

- Quelle sera la perception du client à la lecture de l'évaluation ?

La gestion de crise

Prendre le temps d'analyser les conséquences possibles.

Désamorcer la crise :

- Aller voir le client,
- Présenter les problèmes,
- Proposer des solutions.

En situation de blocage, escalader :

- Préparer la liste des points de conflit, si possible en commun,
- Présenter les positions respectives,
- Voir au delà des problèmes urgents (l'escalade ne doit pas être répétitive).

Eviter le passionnel… le mieux étant tout de même d'éviter la crise grâce à une bonne gestion des risques.

La gestion des sous-traitants

Ici, c’est vous le client…

Utilisez votre expérience de fournisseur pour être un bon client :

- Expression de besoin claire
- Demandes réalistes, opportunes

Utilisez l’effet miroir pour analyser votre rôle de fournisseur

Différents types de relations client

Approche « client / fournisseur » :

- Séparation stricte des tâches de production (fournisseur) et de validation (client)
- Faibles interactions entre les équipes client et fournisseur
- Ne facilite pas « l'autonomisation » du client
- Pas de partage des objectifs communs du projet.
- …

Approche coopérative / « inclusive » :

- Favoriser les interactions entre les équipes client et fournisseur (équipes mixtes)
- Partager les rôles et les responsabilités entre le client et le fournisseur
- Permet la montée en compétences mutuelle (« compagnonage ») et la prise d'autonomie.
- …

Résumé…

La relation client passe par des méthodes et des outils qui permettent :

- Une compréhension mutuelle
- Des discussions sur des bases factuelles

Cependant, on n'est pas dans un domaine déterministe, et le manager de projet a, de par son attitude, un rôle majeur dans le succès de cette relation

- N'hésitez pas à échanger sur le sujet avec vos pairs ou des personnes en qui vous avez confiance

L'évaluation de la relation client est difficile à mettre en place :

- L'objectivité est difficile
- Elle renvoie souvent un jugement qui dépasse la relation client en cours et qui porte sur le comportement des personnes.