Gestion de projet

Gérer la relation Client-Fournisseur

Focus sur le point de vue du client…

Présentation générale

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

- Avant-vente : tout est possible
- Lancement : cadrage basé sur le CCTP
- Réalisation : rien n'est possible ou non prévu
- Maintenance ; réalité des prix

Souvent, les chefs de projet changent…

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

Connaitre le cadre du projet…

Cadre contractuel : importance du CCTP

- Quel fourniture de produits standards,
  - Réalisation spécifique au forfait vs. Assistance technique (“régie”) : privilégier le forfait.
  - Notion de points de fonctions
- Documents d’entrée
  - Le CCTP doit primer sur le cadre de réponse
  - Pénalités convaincantes mais réalistes

Cadre technique.

- Proposition technique,
- Les limites de votre offre : importance de la précision du CCTP,

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

Le plan de management de projet :

- Doit être pré-défini dans le cahier des charges
- Détails discutés avec le fournisseur
- Au plus proche des standards (risque surcoût).

Le plus souvent non respecté ...

Organisation / Rôle et responsabilités

Organisation de l’équipe :

- Vérifier qu'elle correspond au CCTP
  - Importance du directeur de projet
  - Bien définir les rôles de chacun
  - …
- Répertorier les points de contact chez le fournisseur
- Avoir accès au management

Les produits finis

Les livrables documentaires :

- Importance de la validation de ces documents
- Risque de dérapage par rapport au CCTP

Le concevoir dés le départ comme un outil de suivi :

- S'assurer du réalisme des poissibilités de réponses du client , … mais aussi du fournisseur
- Par principe la faute sera toujours liée au client

Comitologie

Les réunions (la « comitologie ») :

- Séparer le comité de suivi du Comité de Pilotage
- Importance du Compte-Rendu
- Limiter les réunions

Prévoir dès le CCTP

- des indicateurs de suivi et des risques qui permet
- Déclarer le service fait
- Mettre en oeuvre les pénalités

La mesure de l’avancement

Mesurer l’avancement :

- Organiser dss réunions contradictoires hebdomadaires à distinguer des réunions de suivi mensuel
- Faire des CR avec le qui fait quoi et les dates
- Règles du jeu :
- Ce que fait le fournisseur est bien
- Ce que fait le client est mal

Suivi des fournitures du client

Le fournisseur a des obligations :

- Rôle capital du CCTP
- Assurer la maîtrise d'oeuvre
- Assurer le rôle d'intégrateur
- Réalisation de documents dans les temps
- Qualité des produits réalisés (rôle de la recette)
- Importance du service fait
- Bien le préciser dans le CCTP

Les phases d’acceptation

Les recettes intermédiaires (recette usine, …)

- Grand risque
- Ne doivent surtout pas avoir valeur d’acceptation
- C’est un jalon consommateur de temps donc de coût (Qualification, Présentation)
- Permet de vérifier l'état d'avancement et la conformité par rapport au CCTP

Phases d'acception

Phase majeure car conditionne la facturation

Importance du cahier de recettes à faire indépendamment du fournisse&ur

Qualité non industriel du processus de qualification par le fournisseur →

- Nombreux allers et retours
- Surcoût lié aux nombreuses qualifications pénalités à prévoir
- Importance de la documentation associé souvent très insuffisante
- Importance de la liste de réserves implique réserve de facturation

Les (éventuels…) avenants

La règle : Pas d'avenant

- Le plus souvent vendu par le fournisseur sans impact financier mais … à bien vérifier .
- Symbolise faiblesse de la conduite du projet
  - CCTP
  - Conduite de projet

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

  - Le prestataire aime l'avenant car facture

La relation client - fournisseur

L’'analyse des prestations du fournisseur.

L’écoute du prestataire

Le fournisseur doit rester un fournisseur

- Garder ses distances
- Le fournisseur n'est pas un de vos collaborateurs encore moins un copain et n'est pas plus votre ennemi...
- Toujours penser à la survenue de situation de crise qui ne peuvent se régler avec un bon déjeuner
- Adopter une vision la plus objective et dépassionnée

Enregistrement les demandes du client

Signifie souvent facturation :

- Se reporter au CCTP, réglementaire …
- Faire un suivi « mécanique »
- Garder un historique
  - Définir dès le départ le mode de validation

Savoir s'appuyer sur une maîtrise d'ouvrage

Ce suivi représente une charge des 2 côtés la prévoir… et s'assurer qu'elle est possible

L’écoute du client :répondre aux demandes

Se positionner par rapport aux réponses :

- Incluses dans le cahier des charges
- Solution définitive ou contournement,
- Délais
- Estimation des coûts éventuels associés
- « Refusées » (écart trop important par rapport au périmètre initial) : conséquence sur le marché

Prise en compte des propositions du fournisseur

Ne pas accepter n’importe quoi

- Cohérence avec le cahier des charges
- S'assurer de la réalité du planning et de la responsabilité du fournisseur
- La réponse du fournisseur peut être ambigüe
- Ne pas se trouver dans une situation de chantage « si on vous fait ce module on ne peut vous fair un autre »
- Intégrer la mise en oeuvre de pénalités

Communication sur les risques du projet

Le suivi des risques fait partie du reporting au client

Doit faire l'objet d'une discussion”serrée”

En général tout est lié au client → bien mettre en évidence les risques liés au fournisseur

Ne pas laisser des risques faussement attribuer au client

Fortement lié au contractuel

Communication sur les risques du projet

Faire un suivi régulier (au moins mensuel) de l'évaluation des risques

- S'assurer que les actions définies lors de la précédente revue sont réalisées
- Risque de reporter d'une scéance à l'autre ces risques sans évolution ...
- Impact nécessaire sur le marché
  - Service fait
  - Pénalités

  → à intégrer dans les comité de suivi et pilotage

La gestion de crise

C'est une étape normale du projet.

Ne pas rentrer dans la personnalisation ou le passionnel

- Savoir dramatiser « intelligemment »
  - En situation de blocage, escalader :
  - Ceci doit être l'exception
  - S'assurer de la cohérence avec le CCTP
  - Sortir avec des décisions

La gestion des sous-traitants

Souvent un problème

Vous ne connaissez que le fournisseur et l'éventuelle défaiilance du sous traitant n'est pas votre problème

Attention souvent difficulté fréquente des relations clients fournisseur sous traitants

Différents types de relations client

Approche « client / fournisseur » :

- On doit être capable de réaliser
- Séparation stricte des tâches en terme de conduite de projet
- Interaction sur les aspects production
- Processus d'internalisation essentiel
- Séparer équipes client et fournisseur pour la qualification

Résumé…

La relation fournisseur passe par des méthodes et des outils basée sur :

- Un CCTP garant des coûts et pénalités
- Une maîtrise d'ouvrage forte

Le Directeur de projet a un rôle majeur

- Savoir s'extraire du quotidien
- Avoir la vison à moyen terme
- Avoir la confiance des utilisateurs et de la Direction Générale