

## Acquérir un bien ou service.

Doter une organisation des biens et services utiles à son fonctionnement soit par développement interne soit par acquisition externe.

### Règle d'or.

---

Faites-vous respecter, on vous respectera.

Sans tomber dans la caricature de certains grands acteurs économiques qui abusent de leur position, tout client doit avoir conscience de son pouvoir mis au service de ses intérêts.

Son intérêt est prioritairement la satisfaction d'un besoin qui lui permette de réaliser ses objectifs. Tout compromis dans l'exécution de la prestation peut compromettre l'atteinte de ces objectifs.

Face à un fournisseur défaillant, trop de clients pensent que faire preuve d'empathie et accepter des aménagements est la solution. En pratique, c'est l'inverse pour plusieurs raisons :

- C'est renoncer à une partie de ses besoins et des usages attendus.
- Il n'y a aucune garantie que les choses s'améliorent. La bonne décision serait peut-être d'arrêter tout de suite.
- Céder trop vite, n'incite pas le fournisseur à faire des efforts.
- Entre un client exigeant et un client compréhensif, le risque pour le fournisseur est sur le premier. Le second passera donc en priorité moindre.

Se faire respecter, c'est :

- Savoir précisément non seulement ce qu'on achète mais surtout ce dont on a besoin et pourquoi on en a besoin. Cela permet de rester focaliser sur l'essentiel.
- Ne pas laisser subsister d'ambiguïtés dans la relation avec le fournisseur.
- Prévoir des points de contrôle et des sanctions en cas de dérive.
- Ne pas hésiter à appliquer les sanctions.
- Ne pas perdre de vue qu'un prestataire doit délivrer une prestation conforme. Il doit s'assurer de cette conformité avant la livraison.
- Ne pas perdre de vue qu'un prestataire est responsable de sa prestation. Les corrections des non-conformités sont à sa charge car comprises dans le prix. Il est également responsable de ses collaborateurs, de ses sous-traitants et de ses actions passées.

### A ne pas faire.

---

Croire que votre besoin est spécifique.

Pour des raisons d'urgence ou par flemme, la tendance est « un besoin, une solution ». Qui plus est, on cherche la solution qui colle au besoin. Donc, à besoin spécifique, solution spécifique.

C'est oublier que :

- Il n'y a pas une seule solution à un besoin. Une solution même imparfaite qui couvre une grande partie du besoin peut être compensée par des dispositions d'organisation par exemple.
- Le progrès passe par le changement. Choisir une solution plus standard peut permettre de découvrir de nouvelles pratiques, de nouvelles possibilités.
- Les économies d'échelles et la réduction des coûts passent par le fait de répondre aux besoins du plus grand nombre. Toute solution spécifique devient plus onéreuse en mise en place et en entretien. La compatibilité avec les nouvelles versions est rarement garantie sur les développements spécifiques.

Il est illusoire, voire stupide, de mettre en place une solution spécifique sur des fonctions métier de base (rh, comptabilité, paie, messagerie, ...). Il vaut mieux adapter son mode de fonctionnement à l'usage de solutions standards.

La spécificité n'a de pertinence que sur les activités stratégiques et cœur de métier pour autant qu'elles aient un caractère différenciant.

### Croire aux discours de partenariat des fournisseurs.

Parce qu'un contrat ne peut pas tout prévoir, parce qu'il est difficile pour un client d'exprimer la totalité de ses besoins, parce qu'il est difficile pour un fournisseur d'anticiper toutes les situations, un certain niveau de compréhension mutuelle est nécessaire entre client et fournisseur.

Quand cette compréhension est d'emblée posée comme un critère essentiel par le fournisseur à travers la notion de partenariat, il y a tout lieu de se montrer méfiant.

- Il quitte le terrain réellement important qui est celui du besoin à satisfaire pour le terrain de la relation. D'une relation fantasmée qui plus est.
- Ce discours cache souvent un écart très important entre le discours marketing et d'avant-vente et la réalisation effective de la prestation.
- Cette approche est généralement une tentative de fidélisation voire, d'enfermement dans des solutions souvent non interopérables.
- Sans compter qu'elle vise à masquer des niveaux de prix et de coûts souvent bien supérieurs à ceux du marché.
- Ce sont souvent ces fournisseurs qui se montrent les plus pointilleux sur les clauses du contrat ; particulièrement les clauses d'exemption de responsabilité et de périmètre des prestations de sorte à favoriser la conclusion d'avenants.

Le partenariat ne se décrète pas à priori mais se prouve tout au long de la prestation.

### Confondre le besoin et la solution.

Il est tout à fait exceptionnel qu'un besoin réclame une solution unique. La solution doit bien plus être le résultat d'un choix entre des besoins à satisfaire et des contraintes de mise en œuvre. Par exemple, une compétence peut être acquise soit par embauche soit via une prestation. Tout dépend des facteurs pris en compte.

N'exprimer un besoin qu'à travers une solution expose à :

- Multiplier les solutions y compris sur des fonctions analogues. Et, en conséquence, multiplier les coûts de mise en place et d'entretien.
- Figurer une organisation et ne pas se poser la question de son efficacité.

### Croire que les choses vont s'arranger.

Comme toute activité de gestion, la réalisation d'une prestation peut être soumise à des aléas. La gestion de ces aléas fait partie du processus d'acquisition.

La question est : à partir de quel moment, y a-t-il lieu de s'inquiéter ? Pris dans le cours de l'action, on a tendance à penser que les choses vont s'arranger.

Le bon pilote est celui qui se remémore régulièrement où il doit se rendre et pourquoi. En matière de suivi de prestation cela se traduit par :

- Bien rappeler, au démarrage de la prestation quel est son objet et sa finalité. Il convient d'identifier précisément les critères de réussite (et éventuellement d'échec).
- A intervalle régulier, évaluer froidement (sans chercher à expliquer ni à excuser) les écarts par rapport à ces critères.
- Quand un écart est identifié demander sans attendre la mise en place de mesures d'amélioration. Si besoin est, engager les sanctions prévues sans attendre.
- Si les écarts se multiplient ou ne parviennent pas à être corrigés, il y a lieu de sérieusement s'interroger sur la poursuite de la prestation.

La simple décision de mise en place d'un plan d'amélioration n'est jamais suffisante tant quelle ne se traduit pas dans les faits et dans l'enregistrement d'améliorations concrètes.

## Les risques.

---

### Un rejet de la solution par ses futurs utilisateurs.

---

Les causes principales sont :

- En phase d'expression de besoin, la non prise en compte des contextes d'usage.
- En phase de choix de la solution, la non-mobilisation des utilisateurs.
- En phase de déploiement, l'absence ou l'insuffisance des mesures d'accompagnement du changement, en particulier la prise en compte des impacts sur les activités opérationnelles.
- En phase de mise en place et d'utilisation, un niveau de service et de qualité très en deçà des attentes, voire qui génèrent de la surcharge.

### Une solution obsolète au moment de sa mise en service.

---

Les causes principales sont :

- Un besoin qui n'était pas pérenne soit sous l'angle des modalités de mise en œuvre, soit même au regard des objectifs de l'organisation.
- En phase d'expression de besoin, la non prise en compte des contextes d'usage et de leurs évolutions prévisibles.
- Une phase de réalisation qui s'éternise aboutissant à des changements d'acteurs et de contexte.
- Un contrat figé sur un existant et qui ne prévoit pas les modalités de gestion des évolutions du besoin en cours de réalisation.
- Une solution partiellement ou totalement non-conforme aux besoins exprimés.

### Une multiplicité de solutions pour un même usage au sein de l'organisation.

---

Les causes principales sont :

- Une analyse insuffisante du besoin, en particulier de prise en compte et regroupement de besoins analogues.
- Une analyse insuffisante lors du choix de la solution et une non prise en compte de solutions déjà existantes et susceptibles d'être adaptées.
- Une insuffisante constance dans la mise en œuvre des décisions qui aboutit à ce qu'une solution soit abandonnée à la première difficulté rencontrée.  
Elle s'accompagne généralement d'une absence de normes, de standards et de capitalisation.
- Une croyance irrationnelle dans les nouveaux produits, les nouvelles approches, les nouvelles solutions.  
Il vaudrait mieux considérer qu'il serait plus prudent de ne pas essayer les plâtres.
- Croire que l'outil est la solution à un besoin organisationnel.  
Un outil peut accompagner et soutenir une organisation, pas la remplacer.

### Un coût complet prohibitif.

---

Les causes principales sont :

- Non prise en compte de tous les coûts induits lors du choix d'une solution. Une solution peu chère, voir gratuite, peut se traduire par d'importants coûts d'adaptation, d'infrastructure, de formation, ...
- Une absence d'identification des coûts induits. La tendance est forte à se concentrer sur le coût de la prestation en oubliant la prise en compte du coût complet : mise en place, infrastructures, frais de fonctionnement, actions de déploiement et accompagnement du changement, maintenance fonctionnelle et techniques, ...

- Des clauses très restrictives et favorables au fournisseur. En exécution, elles vont se traduire par des avenants, pour des prestations en quantités plus importantes ou des prestations complémentaires ; quand ce n'est pas en coût de gestion des litiges.
- Une non-qualité qui se traduit par un transfert de charges. Si les contrôles par le fournisseur sont insuffisants, c'est au client de multiplier les campagnes de tests, le nombre de tests, et d'assurer la gestion de la résolution des non-conformités.
- Un projet qui s'éternise, qui mobilise des ressources sans les gains attendus. Qui oblige à maintenir les solutions existantes parfois au-delà des limites d'obsolescence.

### Une dépendance critique par rapport à un fournisseur.

---

Les causes principales sont :

- Avoir fait le choix du produit plus que celui du besoin.
- Ne pas avoir prêté suffisamment d'attention aux caractéristiques spécifiques du produit et de sa mise en œuvre, en particulier son interopérabilité et les conditions de son retrait.
- Ne pas avoir prévu des modalités et des clauses de révision périodique de la prestation avec, éventuellement, remise en concurrence.  
En matière d'affaires, la fidélité ne paie pas toujours, au contraire. Le client historique bénéficie rarement des meilleurs prix et des dernières nouveautés. Et puis, il est toujours bon de faire savoir à un fournisseur que son contrat n'est pas éternel. Cela l'incite à faire des efforts.

### Une absence de responsable global de la prestation.

---

Les causes principales sont :

- Le client fait appel à plusieurs fournisseurs pour mettre en place les différentes briques de la solution. Cette situation est assez courante quand le client se dote d'une solution progicielle de base d'une part et d'un paramétrage par un intégrateur d'autre part. En cas de difficulté, chacun se renvoie la balle. La résolution des problèmes est compliquée. L'intégrateur, pour préserver sa responsabilité a tendance à développer des rustines spécifiques.  
Dans de telles situations, il convient de toujours désigner un chef de file responsable de la solution globale et de faire en sorte que ce soit lui qui organise la fourniture des sous-systèmes.
- Lorsque le fournisseur utilise des briques émanant de tiers (les éléments incorporés) sans en avertir le client. Ce dernier peut se retrouver dans l'obligation de payer des licences ou peut se retrouver face à une solution qui n'est plus maintenue.  
En toute prestation, il convient de faire identifier ces éléments incorporés et leur origine. Il convient également que le fournisseur s'engage sur leurs conditions de mise en œuvre et de maintenance.
- Un cas particulier est le recours à des sous-traitants. Cette raison est souvent invoquée par les fournisseurs pour s'exempter de leur responsabilité.  
Même si la législation le prévoit, il convient de toujours faire préciser au contrat que le fournisseur est responsable de ses sous-traitants et co-traitants.

### Une prestation qui s'éternise.

---

Les causes principales sont :

- Au premier rang figure l'imprécision du besoin ou l'imprécision de la fourniture. Les différences d'interprétation se multiplient, et par la suite les litiges.  
Les phases de spécification, de tests et de réception se multiplient. La gestion des changements devient de plus en plus complexe. C'est particulièrement le cas en développement agile mal maîtrisé.  
Si la compréhension mutuelle n'est pas complète, il est préférable de faire précéder la contractualisation par une phase de négociation. D'aucuns dirons de maquettage ou de co-développement.

- Un périmètre de prestation mal circonscrit par manque de prise en compte du contexte et des usages. Les délais du projet peuvent être respectés mais la solution ne correspondant pas aux besoins nécessite d'être reprise avant mise en service.
- Une insuffisance d'attention prêtée à la faisabilité lors de l'engagement. Le client, comme le fournisseur peut avoir présumé de ses forces et de ses moyens. Le projet prend du délai par manque de ressources pour participer aux spécifications et mener à bien la réception coté client ; pour réaliser et tester la solution côté fournisseur.

## Les pistes de solutions.

---

### Formaliser le besoin.

---

Identifier un besoin métier non satisfait. En préciser les résultats attendus par les utilisateurs concernés. En identifier les conditions attendues de mise à disposition. L'expression porte sur un besoin, pas sur une solution. Porter une attention particulière à la prise en compte du contexte, des usages et des conditions d'utilisation prévus.

### Définir une stratégie d'acquisition.

---

Globaliser les besoins d'acquisition, comparer les différentes voies pour les satisfaire et choisir la meilleure (solution existante, développer une solution en interne, acquérir une solution externe).

Ne pas oublier que tous les besoins ne sont pas à satisfaire pour raison de solutions déjà existantes ou de non-conformité à la stratégie et aux objectifs de l'organisation.

Informez les demandeurs de la stratégie retenue et des délais de mise en œuvre associés.

### Définir les modalités d'acquisition.

---

Formaliser les modalités et exigences d'acquisition retenues et les communiquer aux fournisseurs potentiels. Répondre aux demandes de précision des fournisseurs potentiels. Sur la base de la qualité des prestations antérieures, éventuellement, exclure certains fournisseurs de la procédure de consultation.

### Sélectionner la meilleure offre.

---

Etablir les critères d'évaluation et de sélection des offres en accord avec les exigences exprimées. Distinguer les exigences portant sur le fournisseur lui-même, le produit ou service attendu et sur les modalités de fourniture du produit ou service. Identifier l'ensemble des activités et coûts induit de sorte à établir le coût complet de la solution. Hiérarchiser les exigences et définir les critères minimaux d'acceptation.

Evaluer et hiérarchiser les différentes offres sur la base des critères définis. Lorsqu'il n'y a qu'une seule offre, il y a lieu de déterminer si elle satisfait les critères minimums attendus.

Identifier les mesures de maîtrise en exécution nécessaires pour combler les effets négatifs des insuffisances des offres valides.

Décider de l'offre à retenir sur la base de ses mérites et en prenant en compte les mesures de maîtrise nécessaires en exécution.

### Etablir le contrat.

---

Lever toutes les ambiguïtés résiduelles avec le fournisseur retenu.

Consigner dans le contrat les éléments d'engagement réciproque des deux parties, les accords relatifs au paiement et à la propriété. Consigner les modalités de règlement des litiges.

Avant la signature du contrat, vérifier que l'organisation a la capacité de faire face à tous ses engagements vis-à-vis du fournisseur.

### Assurer le suivi de fourniture.

---

Mettre en place l'organisation et les modalités pratiques de gestion de la fourniture. Mettre en place, en particulier, les modalités de commande, les modalités de réception et de mise à

disposition des utilisateurs. Mettre en place les modalités et moyens de vérification de la qualité du produit ou service. De même pour les modalités de pilotage de la prestation dont les revues conjointes.

Enregistrer les événements importants sur toute la durée de la fourniture.

Gérer les changements en cours d'exécution et identifier leurs impacts sur la suite des opérations.

Mettre en œuvre les dispositions de suivi, de contrôle de la qualité, de correction des non-conformités, des dépenses, des délais.

Ne pas hésiter à mettre fin à une prestation qui dérive.

### Réceptionner les livraisons.

---

Prendre livraison des produits et services. Ne pas oublier la documentation et les services associés.

A chaque livraison, mettre en œuvre les dispositions de contrôle de la conformité par rapport aux exigences d'acquisition. Statuer sur la conformité du produit et de la prestation.

Classer les non-conformités par degré de gravité. Ne pas hésiter à refuser la livraison en cas de non-conformité grave. Assurer un suivi des non-conformités jusqu'à résolution complète.

### Mettre à disposition des utilisateurs.

---

Stocker puis distribuer aux utilisateurs concernés les produits et services conformes. Informer par avance ces utilisateurs de la date de mise à disposition et des conditions de mise à disposition ou mise en service associées. Obtenir confirmation de la mise à disposition de la part des utilisateurs concernés.

Eventuellement, recueillir leur avis et leur niveau de satisfaction.

### Clore l'acquisition.

---

Evaluer la complétude des fournitures et leur conformité au contrat.

Solder les aspects financiers et engager éventuellement les aspects contentieux.

Statuer sur les suites à donner à l'acquisition (la maintenance par exemple). Statuer également sur la qualité de la prestation afin d'en tenir compte dans les acquisitions ultérieures.

### Gérer les fournitures.

---

Tenir à jour un registre des fournitures qui donne une vision consolidée des produits et services et leurs modalités d'acquisition, des fournisseurs, des fournitures en cours, des contrats, des demandes et des procédures de consultation en cours.

Examiner régulièrement (tous les mois) les informations du registre afin de bien respecter les échéances et améliorer les conditions d'approvisionnement.

Evaluer les fournisseurs sur la base de la qualité et de la conformité des prestations. Identifier les fournisseurs à ne plus solliciter ou ajuster les critères de sélection en conséquence.

Analyser le marché pour identifier les solutions et les fournisseurs potentiels.

## Pour approfondir.

---