

Fournir un produit ou service.

Mettre à disposition d'un client ou d'un utilisateur la solution ou service qui correspond à ses besoins.

Règle d'or.

Ne pas s'engager à la légère.

Par manque de maturité ou en privilégiant le chiffre d'affaires, la tentation est forte d'engranger les contrats et les commandes sans être trop regardant sur la manière de les honorer. Cette attitude est souvent celle des sociétés qui misent tout sur le marketing en se disant que la production suivra.

C'est oublier deux choses primordiales :

- La rentabilité ne se mesure pas à priori mais à postériori.
La meilleure affaire sur le papier peut s'avérer une catastrophe économique par manque de prise en compte et d'anticipation de toutes ses implications.
- La production a une inertie infiniment plus importante que le marketing.
Faire évoluer un discours marketing, faire des promesses ne nécessite que peu de temps. Mettre en place ou ajuster les processus, les infrastructures et les moyens pour les honorer est chose moins aisée.
Sans compter que le fournisseur devra faire l'avance de tout ou partie de l'investissement pour y parvenir.

La relation entre le fournisseur et son client est une relation contractuelle. Qui plus est, le fournisseur étant le professionnel, sa responsabilité est plus importante que celle du client dans la tenue des engagements.

Il convient donc de ne jamais s'engager à la légère. Toute prestation, aussi minime soit-elle, peut se traduire en une catastrophe économique.

S'engager en connaissance de cause, c'est :

- Savoir à quoi on s'engage effectivement.
Et s'assurer que le client le sait également.
Comme tout contrat, la fourniture est un accord entre deux parties qui doit pouvoir s'exécuter dans le temps. Aussi, les engagements de chacune des parties vis-à-vis de l'autre doivent être les plus exhaustifs et clairs possibles.
 - Rien n'est implicite. Ni l'état de l'art, ni des usages non prévus, voire dangereux.
 - L'usage prévu par le client doit être précisé et les conséquences identifiées.
 - Il convient de s'assurer que le client à bien la même lecture des engagements que le fournisseur.
- S'assurer de sa capacité à faire.
Ce n'est pas parce qu'une offre est au catalogue qu'on aura la capacité de la mener à bien dans les conditions prévues.
 - Il faut tenir compte des éventuelles conditions particulières de la prestation. On peut se retrouver engagé, par un sous-traitant, auprès de mineurs, par exemple.
 - Les conditions de réalisations sont influencées par le reste de l'activité. D'où l'intérêt d'anticiper la gestion de capacité.
- Gérer les changements en cours de prestation.
Les choses se dégradent rarement sur le cœur de la prestation ; à la longue les choses sont de mieux en mieux maîtrisées. Les problèmes surviennent généralement sur les aléas, cette somme de petits changements qui peuvent profondément altérer les conditions initiales.

- Le premier réflexe à adopter est déjà de consigner précisément les engagements de sorte à pouvoir identifier les variations. Cette identification repose sur le registre des exigences.
- Le second réflexe est d'identifier et rapidement statuer sur tout ce qui peut apparaître comme une variation. Les problèmes surviennent souvent d'une accumulation de petits détails.
- Le troisième réflexe est, pour tout changement, de refaire une analyse d'impacts sérieuse avant de s'engager à nouveau.
- Le quatrième réflexe est de maîtriser le processus de gestion des changements. Un changement n'est pas une simple discussion sur une hypothèse. L'engagement ne peut pas être pris par n'importe qui, y compris par absence de réponse. Il ne faut pas laisser croire que le changement ne pose pas de problème ; le client va prendre cette information pour un engagement.
- Le cinquième réflexe est d'être très clair sur le moment de prise en charge du changement. Pour ne pas trop perturber la prestation, lorsque c'est possible, le changement peut être mis en œuvre sur une version ultérieure. A défaut de précision, le client va considérer que c'est pour prise en compte immédiate.
- Délivrer une prestation conforme.
Il est d'autant plus important de bien gérer les exigences et les changements que le client attend, d'emblée, une fourniture conforme.
Il revient au fournisseur, avant livraison, de s'assurer que la prestation est en tous points conforme aux exigences dans le cadre de la recette usine. Non seulement conforme aux exigences spécifiées mais également à l'usage prévu dans le contexte d'utilisation prévu. Des formules du type « il n'y a pas d'informatique sans bug » ou « ce sont les cordonniers les plus mal chaussés » sont simplement inacceptables.

A ne pas faire.

Ignorer l'usage.

Y compris sur un marché d'offre, le besoin et l'usage restent les deux critères primordiaux d'appréciation par le client. Y compris dans le cadre d'une offre standard, il est essentiel d'apprécier l'adéquation de la prestation avec les usages prévus et avec les attentes du client.

Les études de marché, les activités de veille, ne remplacent pas une prise en compte plus directe des besoins et attentes clients. L'écoute client présente suffisamment de formes différentes pour trouver la formule la plus adaptée :

- Le contact direct.
C'est encore la voie la plus sûre. Rien ne remplace le conseil d'un vendeur.
- Le recueil de l'avis du client sur la qualité de la prestation.
- Les études par client mystère.
- Les clubs utilisateurs.

Encore convient-il d'en tenir compte.

S'engager sans y réfléchir.

S'engager sur une prestation peut être lourd de conséquences. Avant que l'engagement soit scellé par un contrat, une commande ou un simple engagement verbal, il vaut mieux s'assurer de ce à quoi on s'engage, ce à quoi le client s'attend et de la capacité du fournisseur à assurer la prestation.

Dans le jargon qualité, cette décision s'appelle la revue de contrat.

Force est de constater d'une part que nombre d'engagements sont souscrits sans aucune analyse. Parfois l'engagement est pris par les sous-traitants dans le cadre d'un réseau de distribution. Parfois, c'est le client lui-même qui souscrit seul en ligne. Dans certains cas, on peut même déboucher sur des escroqueries ; l'engagement étant souscrit par des intermédiaires sans que le client en ait connaissance.

Quand une telle revue est réalisée, surtout dans le cadre de marchés, les critères pris en compte sont souvent limités. On a tendance à privilégier les critères de rentabilité au détriment de tous les autres en particulier :

- La complétude des exigences et des attentes client,
- L'existence et les modalités de réalisation des prestations associées,
- Les besoins induits par les étapes du cycle de vie du produit ou service et de la prestation,
- La capacité technique et en moyens pour assurer une prestation conforme,
- Les bonnes pratiques du domaine et tendances du marché,
- Les pratiques utilisateurs,
- Les normes, standards et réglementations à respecter.

Les risques.

Refus de la fourniture et litige pour non-conformité.

Les causes principales sont :

- Prise en compte des exigences ou absence d'accord sur les exigences.
Les non-conformités sont des écarts entre les attentes du client et la réalité de la prestation.
Afin que le client et le fournisseur aient la même vision des attentes et des engagements, il est préférable de :
 - Etablir un référentiel des exigences et de fixer à chaque exigence un niveau de sévérité.
 - S'assurer, en particulier par la définition de cas d'usage ou de cas de tests, que le client et le fournisseur ont bien la même définition de chaque exigence.
 - Au moment de la réception, vérifier que chaque non-conformité est bien définie par référence à une exigence non respectée. Il doit être possible d'identifier précisément quelle exigence, ou partie d'exigence, n'est pas respectée et quel devrait être le résultat si l'exigence était respectée.
- Gestion des changements.
Les exigences ne peuvent pas rester immuables sur toute la durée de la fourniture pour cause de :
 - Nécessité de s'adapter à un changement de contexte,
 - Comblement d'une exigence non identifiée à priori. C'est tout particulièrement le cas si la fourniture passe par une phase d'étude, de maquettage et d'expérimentation.

Tous ces changements doivent être identifiés, formalisés et approuvés pour s'inclure dans le référentiel des exigences. A titre général, un référentiel des exigences qui est resté inchangé depuis le premier jour laisse augurer de longues discussions au moment de la réception. De même si les changements ne font pas l'objet d'une formalisation et d'une approbation, par les deux parties, dans les mêmes conditions et avec le même sérieux qu'à la conclusion de l'affaire.

- Prise en compte des usages et de l'état de l'art.
Le fournisseur aura toujours tendance à considérer que les exigences correspondent aux caractéristiques du produit ou service qu'il doit fournir. Le client aura toujours tendance à considérer qu'elles correspondent à l'usage qu'il va en faire et à la manière dont la prestation sera assurée.
On a tendance à distinguer abusivement :
 - Les exigences qui correspondraient aux caractéristiques qui ont fait l'objet d'une formalisation et/ou de spécifications. Le respect de ces éléments explicitement écrits est attesté par les « vérifications ».
 - Les besoins, attentes et usages qui correspondraient à une vision subjective de la prestation par le client. Le respect de cette adéquation à l'usage est attesté par les « validations ».

Cette distinction est totalement artificielle. Le fournisseur à tout intérêt à formaliser les besoins et les attentes. Les moyens pour y parvenir sont d'accompagner le client dans la compréhension des principales dimensions de la prestation et de leurs impacts.

- Les exigences fonctionnelles c'est-à-dire les services utilisateurs attendus de la solution.
- Les exigences techniques c'est-à-dire les environnements et infrastructures dans lesquelles la solution devra s'inscrire.
- Les exigences d'usage c'est-à-dire une explicitation des résultats attendus dans les différentes situations d'utilisation du produit ou service par l'utilisateur.
- Les exigences non-fonctionnelles c'est-à-dire celles qui portent non pas sur le service rendu mais qui influencent le niveau de service rendu. On classe dans cette catégorie la sécurité, la sûreté, la performance.
- Les exigences de service c'est-à-dire celle qui vont gouverner la relation entre le client et le fournisseur. On retrouve dans cette catégorie les normes et standard, les règles de propriété, les règles commerciales, les règles de pilotage de la prestation ou encore de gestion non-conformités et des changements.

Il est important que le fournisseur considère que tout aspect de la prestation qui reste dans le flou se retournera contre lui ne serait-ce que parce qu'il sera considéré que le professionnel astreint au devoir de conseil.

- Qualité des développements et des tests.

Bien évidemment, une des causes principales de litige est le non-respect, par le fournisseur lui-même, des exigences convenues. Les sources principales sont :

- Distribution des exigences incomplète.
Une même exigence peut trouver à s'appliquer plusieurs fois et sous des formes différentes aux différents aspects de la solution. Si l'exigence est imparfaitement prise en compte sur un volet de la solution, elle sera considérée comme non couverte.
Identifier comment les exigences s'appliquent aux différents aspects de la solution est une étape importante de toute prestation. La distribution des exigences consiste à vérifier systématiquement pour chaque aspect ou composante de la solution si chaque exigence est applicable ou non. Si elle est applicable, est-ce avec des modalités particulières ?
- Traçabilité des exigences.
Chaque spécification doit pouvoir faire référence à une exigence identifiée. Si un élément de spécification ou de réalisation ne peut pas être rattaché à une exigence, il convient de s'interroger sur son utilité.
 - Si la réalisation est justifiée, il convient alors d'en fournir la raison et de la prendre en compte sous forme d'un changement.
 - Si la réalisation n'est pas justifiée, on est alors probablement face à de la sur-qualité et donc à du gaspillage de ressources.
- Absence de continuité entre exigences et tests.
Il ne suffit pas d'identifier les exigences et de les distribuer, encore faut-il en vérifier le respect à travers des tests adaptés.
Comme pour les spécifications, chaque test doit pouvoir être rattaché à une exigence et chaque exigence doit subir au moins un test.
Les choses se compliquent par le fait que :
 - Un test peut couvrir plusieurs exigences,
 - La vérification d'une exigence doit porter tout autant sur la vérification des cas passants que la vérification des cas non passants,
 - Dans le cas d'une évolution, on ne vérifie pas forcément la totalité de la solution.

Constituer un jeu de tests approprié est loin d'être aisé.

En tous cas, une chose est certaine, en application du principe de la livraison

conforme, il revient au fournisseur de s'assurer de la conformité, avant la livraison (recette usine).

Il va sans dire, que l'obligation ne se limite pas à tester mais également à corriger les écarts constatés.

Difficultés à réaliser.

Les causes principales sont :

- Identification et analyse des exigences.
Le besoin n'ayant pas été bien identifié, les solutions peuvent s'avérer difficiles à trouver ou à mettre en œuvre en cours de réalisation.
- Analyse des impacts.
Plus la solution est complexe, plus les dépendances sont nombreuses et plus l'analyse d'impact est une nécessité et une difficulté.
Ne pas identifier certains impacts par l'analyse revient à les découvrir au fil de l'eau, le plus souvent tardivement.
- Gestion de la capacité.
Le risque de capacité est finalement le plus courant. Il peut avoir trois origines :
 - La capacité à conduire la réalisation, en quantité et en qualité, n'a pas été correctement estimée.
 - La capacité résultant du cumul de l'ensemble des affaires en cours n'a pas été correctement projetée.
 - L'impact des décalages de planning, alors qu'aucune marge n'est généralement prévue, est toujours cumulatif.
C'est particulièrement le cas dans la gestion des ressources rares.

Sous-traitants défaillants.

Les causes principales sont :

- Identification des exigences et responsabilités déléguées.
Ce n'est pas un hasard si la norme ISO9000 et le RGPD mettent l'accent sur les services sous-traités. Par la sous-traitance, le fournisseur s'en remet à un tiers ou à plusieurs. Non seulement il convient de déléguer précisément les exigences et les responsabilités mais également d'identifier les adhérences entre sous-traitants et de préciser comment elles seront gérées.
- Revue de contrat étendue aux fournisseurs.
Non seulement le fournisseur doit s'assurer de sa capacité globale (y compris la sous-traitance) à faire face à ses engagements ; mais exiger des sous-traitants d'en faire autant.
Il n'est jamais inutile d'associer les sous-traitants à la revue de contrat.
- Validation des prestations et produits inclus.
La confiance n'excluant pas le contrôle, il est essentiel de piloter la sous-traitance et de vérifier la qualité des contributions.

Les pistes de solutions.

Mettre en place une offre.

Ne proposer aux clients que des offres que l'on sait être en situation de maîtriser avec un niveau de risque acceptable.

- Construire une stratégie de positionnement marché et d'offre.

- Identifier la gamme de produits ou services qui sera la cible de l'offre.
Ne pas définir une cible identifiée (et forcément limitée), c'est accepter de ne pas avoir de cible, de s'apprêter à tout accepter et donc de mal faire.
- Sur cette gamme de produits ou services, identifier les éléments de concurrence.
- En déduire les éléments qui peuvent être discriminants (qualité, prix, origine, apport de valeur, ...).
- En déduire les perspectives de chiffre d'affaires et la cible en matière de prix.
- Construire la stratégie de développement cohérente avec la stratégie d'offre.
 - Identifier les moyens (infrastructures, ressources humaines et financières, ...) à prévoir pour la réalisation de l'offre.
 - Projeter les niveaux de ressources à prévoir en fonction des perspectives de chiffre d'affaires envisagées.
 - Projeter les investissements à réaliser (financiers, en compétences, en infrastructure, ...) pour atteindre le point de retour sur investissement.
 - Confronter les besoins en ressources avec les capacités de l'organisation.
Si besoin, ajuster l'offre ou le niveau d'offre pour les rendre cohérents avec les perspectives de rentabilité.
Ne jamais chercher à sous-estimer les moyens ou surestimer les ressources. On a déjà naturellement tendance à se montrer optimiste.
Au contraire, appliquer des marges pour risque de l'ordre de 30%. En moins sur les ressources, en plus sur les moyens.
- En déduire les objectifs de développement et de rentabilité.
- En déduire les critères d'évaluation des résultats et d'évolution de la stratégie.
Le succès en affaires ne vient pas toujours du premier coup. Il faut faire preuve de persévérance. Il ne faut donc pas changer de stratégie à la première difficulté rencontrée.
- Construire le système de processus adapté à la gestion et la réalisation de l'offre, à la gestion de la relation client, à la gestion des ressources, et au pilotage ; en cohérence avec la stratégie d'offre.

Mettre en place une infrastructure de gestion de la relation client.

Mettre en place une organisation dont le but sera de capter les besoins des clients et maintenir la relation avec eux.

- Définir la stratégie et mettre en place l'organisation en charge du marketing de l'offre : sa structuration en segments et offres commerciales ; sa promotion par des actions de communication auprès des publics cibles.
- Définir la stratégie et mettre en place l'organisation en charge de la veille sur les marchés pour l'offre et pour les ressources.
Cette organisation a pour but d'identifier les canaux marketing et commerciaux les plus prometteurs et rentables.
- Définir la stratégie et mettre en place l'organisation en charge de la commercialisation.
Cette organisation est en charge de capter les opportunités d'affaires, répondre aux clients et maintenir le contact pendant toute la durée de la relation.
- Définir les critères d'acceptation des demandes clients.
Définir les limites d'acceptation des demandes clients pour l'établissement de propositions. Définir, en particulier les limites d'acceptation des risques et d'adaptation de l'offre aux besoins du client.
Définir les modalités de validation des propositions à risques ainsi que les niveaux de délégation dans l'établissement des propositions au sein de l'organisation (en fonction des risques et/ou des montants, et/ou des types de clients, et/ou du type d'offre).
- Définir les processus de réponse aux demandes des clients.
Il peut être nécessaire de distinguer selon les types de clients.
Sensibiliser et former les équipes commerciales aux différents aspects de la relation client.
- Définir les processus, objectifs et indicateurs de mesure de la satisfaction client.
Déployer l'infrastructure de mesure adaptée.

Etablir les propositions.

Sur la base de l'offre, identifier les services adaptés à la satisfaction du besoin du client et identifier les ajustements à opérer par rapport à l'offre standard.

- Clarifier les besoins du client.
Il s'agit non seulement de collecter les demandes des clients mais également de
 - Vérifier leur complétude,
 - Vérifier que la compréhension du besoin est bien identique à celle du client,
 - Vérifier si le besoin ainsi clarifié peut être satisfait par un élément de l'offre, éventuellement ajusté.
- Décider d'établir une proposition.
 - Si le besoin ne peut pas être clarifié pour une prise de risque maîtrisée ou s'il ne peut pas être satisfait par une composante de l'offre, indiquer au client qu'il ne sera pas répondu à sa demande.
 - Sinon, lui indiquer l'intention de répondre en mentionnant les délais et la procédure de réponse s'ils ne sont pas imposés par le client lui-même dans sa demande.
 - Désigner l'équipe en charge de la réponse ainsi que son responsable.
 - Assigner à cette équipe les moyens qui lui sont nécessaires en fonction de l'importance de la proposition à établir.
 - Assigner les responsabilités pour la validation et l'acceptation du projet de proposition avant envoi au client.
- Etablir la proposition.
Il convient tout particulièrement de bien respecter les attentes et les besoins formulés par le client quant au fond et à la forme de la réponse. Ne pas respecter le cadre de réponse défini par le client revient à lui signifier qu'on ne l'a pas écouté et qu'on ne tient pas compte de ses avis.
 - Identifier et hiérarchiser les exigences.
 - Identifier les éléments de solution.
 - Etablir le plan de travail.
 - Evaluer la charge et les ressources nécessaires.
 - Etablir le calendrier de réalisation.
- Passer la proposition en revue avant envoi au client.
 - Evaluer la conformité de la proposition aux besoins du client et à l'offre de l'organisation.
 - Evaluer les risques en particulier au regard des ressources disponibles.
 - Evaluer la rentabilité.
 - Si le risque est maîtrisable, adresser la proposition au client.
- Accompagner le client durant la phase d'analyse de la proposition.
 - Répondre aux questions du client.
 - Apporter les compléments et précisions souhaitables sans perdre de vue la faisabilité, le risque et la rentabilité de l'opération.

Etablir le contrat.

Etablir le contrat en concurrence et/ou collaboration avec le client.

- Lever toutes les ambiguïtés résiduelles avec le client.
- 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 client.

Planifier la fourniture.

Planifier la fourniture du produit ou la réalisation du service par ajustement des processus et services standards.

- Passer en revue les exigences de réalisation.
- Définir le cadre de la gestion de projet.
- Définir les règles d'assurance qualité.
- Identifier le modèle de cycle de vie et de réalisation. Définir les activités du cycle en rapport avec la complexité du projet.
- Identifier les plans à produire.
- Identifier la participation de l'acquéreur à ces plans.
- Analyser les options de développement. Sur ressources internes, par sous-traitance, par progiciel, etc.
- Etablir et documenter le Plan de développement.

Piloter la fourniture.

- Mettre en œuvre les plans.
- Suivre et maîtriser de l'avancement.
 - Etablir les états d'avancement.
 - Suivre les délais.
 - Suivre les coûts.
 - Suivre et maîtriser la qualité.
- Gérer les enregistrements qualité.
- Identifier et traiter les problèmes.
 - Analyser les problèmes et non-conformités.
 - Résoudre les problèmes et non-conformités.
- Gérer, coordonner et passer en revue.
 - Suivre la réalisation des aspects contractuels.
 - Suivre les interfaces avec le client.
 - Suivre la communication avec le client.
 - Conduire les actions conjointes prévues.
 - Conduire les réunions informelles.
 - Conduire la revue d'acceptation.
 - Accompagner les essais d'acceptation.
 - Conduire les revues conjointes.
 - Conduire les audits avec le client.
- Garantir la conformité.
 - Réaliser les vérifications.
 - Réaliser les validations.
 - Conduire les activités d'assurance qualité.
 - Mettre les résultats à disposition du client.
- Conditionner pour la livraison.
 - Préparer et mettre à jour les produits livrables.
Etablir le référentiel de livraison dont la documentation utilisateur et le produit lui-même.
 - Etablir un système d'identification.
Un système d'identification est mis en place sur la base des besoins de gestion de la livraison, de l'utilisation et de la maintenance.
 - Etablir les activités et environnements de livraison.
 - Construire la livraison à partir des composants gérés.
Construire la livraison à partir d'éléments gérés en configuration de sorte à garantir l'intégrité.
 - Identifier le canal de livraison.
Le type de canal de livraison et de support est déterminé en accord avec les besoins de l'utilisateur final. Le type de média peut être intermédiaire (mettre sur un support pour envoi au client) ou direct (pré installé sur le système), ou les deux. La livraison peut se faire par téléchargement avec ou sans duplication avant mise à disposition.
 - Identifier le conditionnement.
Il est fonction du type de canal et support. Relève du conditionnement l'application de techniques de cryptage et compression.

- Etablir les documents de livraison.
- Vérifier le produit avant de le livrer
- Fournir les rapports d'évaluation.
- Organiser les conditions du support.
Le type, le niveau et la durée du support sur la version livrée est spécifié et communiqué.
- Effectuer la livraison.
Délivrer le produit au client avec l'ensemble de sa configuration et sa documentation technique et opérationnelle.
 - Obtenir confirmation de la réception.
- Délivrer le produit.
Si besoin, adapter le produit au contexte de l'utilisateur, y compris et si nécessaire, dans le cadre d'un fonctionnement en double avec l'ancien système jusqu'au prononcé de la réception.
- Soutenir le client dans ses évaluations.
- Assurer les formations.

Terminer la prestation.

Réaliser l'ensemble des engagements souscrits et leurs conséquences.

- Honorer tous les engagements.
 - Réaliser l'ensemble des prestations prévues.
 - Apporter une solution aux non-conformités détectées et aux problèmes identifiés.
La prestation peut éventuellement être acceptée avec des réserves si tous les problèmes ne sont pas résolus. Dans ce cas, il est important de préciser comment les problèmes résiduels seront solutionnés.
 - Selon les dispositions du contrat, transférer la propriété et la responsabilité du produit ou service au client.
- Apurer le contrat d'un point de vue comptable et financier.
- Libérer les ressources mobilisées sur la prestation (ressources humaines et infrastructures).
- Mettre en place le service après-vente et la garantie.
- Définir les modalités de conservation des données relatives à la prestation et les mettre en œuvre.
- Passer en revue la prestation.
 - Etablir un bilan de réalisation au regard des prévisions et des engagements.
 - En déduire des axes d'amélioration.
 - Statuer sur la clôture effective de la prestation et de toutes les activités induites.

Pour approfondir.
