



Référentiel de l'Ae-SCM

Les ROLES DU SOURCING

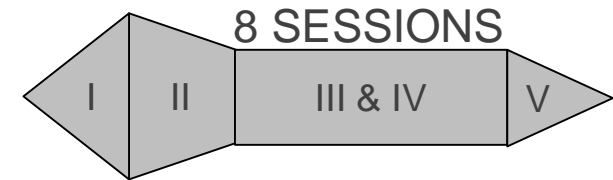


- ▶ **Le Groupe d'Echange de Pratiques**
- ▶ **Pourquoi traiter ce sujet ?**
- ▶ **Cartographie des tendances du sourcing**
- ▶ **Approche des métiers par les rôles**
- ▶ **Cartographie des rôles de sourcing**
- ▶ **Comment accompagner la professionnalisation de ces rôles ?**
- ▶ **Cartes des rôles du sourcing**



► C'est...

- Groupe
- Echange
- Pratiques
- Animateur + méthode de l'Ae-SCM



► C'est un contrat :

- Une équipe auto-organisée
- Un engagement personnel vis à vis du groupe
- Une feuille de route basée sur 8 rituels

► Feuille de route du GEP « Rôles de sourcing »

- *Comment définir les métiers du sourcing ?*
- *Quel référentiel utiliser pour un client faisant appel au sourcing ?*
- *Quelles sont les compétences clés ?*
- *Comment les professionnaliser ?*

Rôles client



► Merci à nos contributeurs

- Sophie Bertier
- Sandrine Bortone
- Valérie Chilou
- Laurent Dulas
- Corinne Hubert
- David Luby
- Pascal Morin
- Yves Pierrès
- Jean-Michel Petin

Cognizant
Alstom
BP2I (BnpParibas)
Total
Gehis (OCP)
Sanofi
[Galeries Lafayette]
La Poste Courrier
Nitep

► Merci à l'animateur

- Eric Baussand

eSourcing partners

► Merci à Cognizant pour la logistique





- ▶ **Le Groupe d'Echange de Pratiques**
- ▶ **Pourquoi traiter ce sujet ?**
- ▶ **Cartographie des tendances du sourcing**
- ▶ **Approche des métiers par les rôles**
- ▶ **Cartographie des rôles de sourcing**
- ▶ **Comment accompagner la professionnalisation de ces rôles ?**
- ▶ **Cartes des rôles du sourcing**



Il nous faut quelqu'un **d'expérience** !

C'est un **nouveau poste** !

Les **responsabilités** sont importantes !

Tout est à **construire** !

C'est un rôle important vis-à-vis **des autres** !

Ton nouveau poste ? C'est...

...c'est **manager** !

...mais attention, t'as pas d'équipe hein ! OK ?!

De quoi ? Disons...

...des projets... des appels d'offres, enfin des prestations...

...oui... c'est ça : des fournisseurs !!!

...ça te va ?



Les contrats sont déjà faits... mais qu'est-ce que je dois faire ???

Pourquoi c'est pas les achats qui font ça ?

Manager... manager sans personne, c'est crédible ça ?

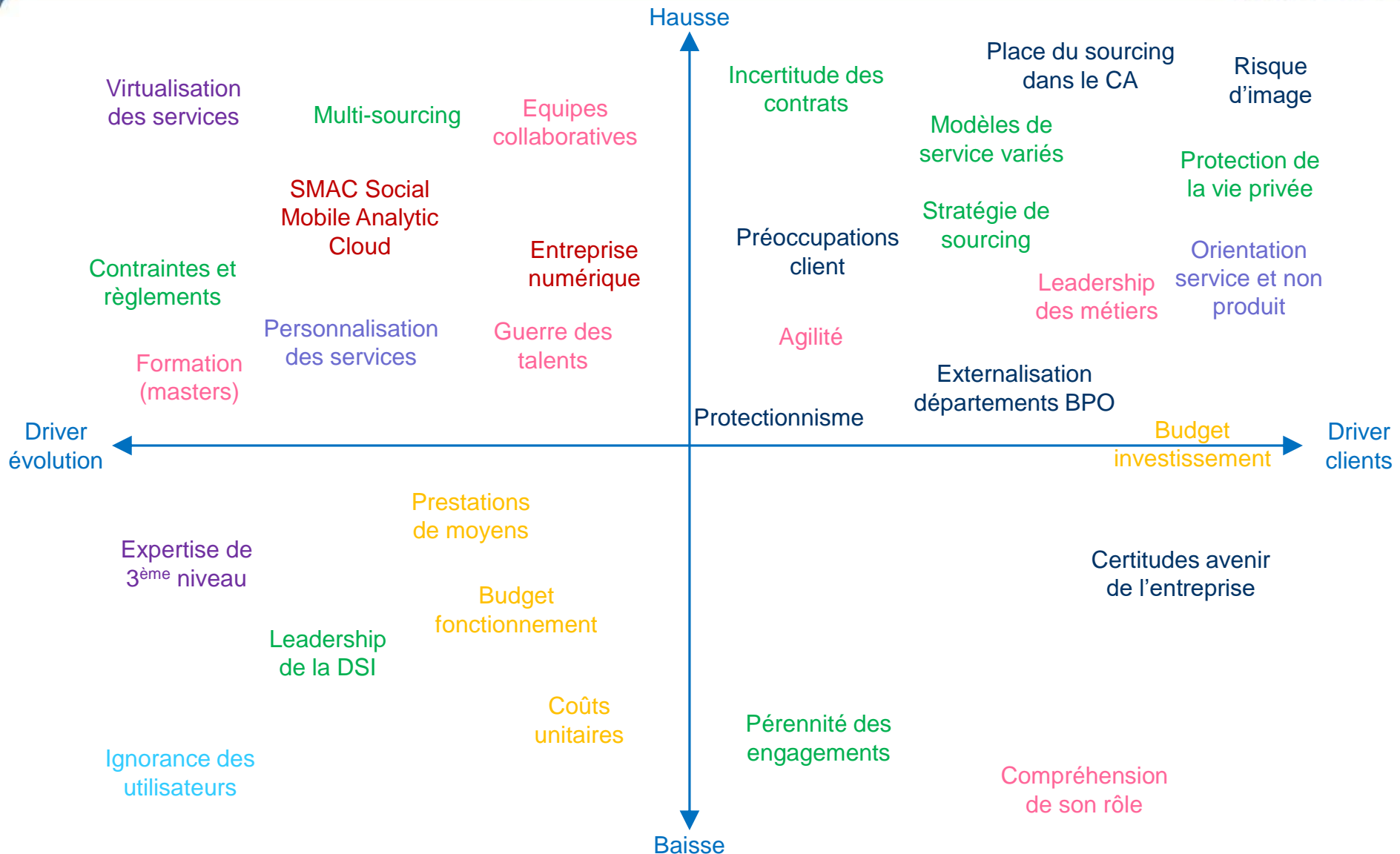
Comment vais-je développer ma carrière si on me met dans une impasse ?

Pourquoi moi.... ???

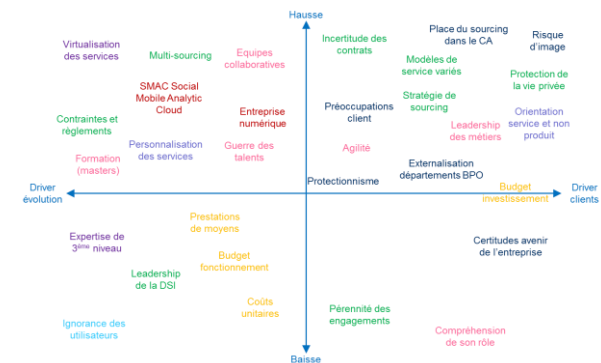
Bon... demain je fais quoi ?



- ▶ Le Groupe d'Echange de Pratiques
- ▶ Pourquoi traiter ce sujet ?
- ▶ Cartographie des tendances du sourcing
- ▶ Approche des métiers par les rôles
- ▶ Cartographie des rôles de sourcing
- ▶ Comment accompagner la professionnalisation de ces rôles ?
- ▶ Cartes des rôles du sourcing

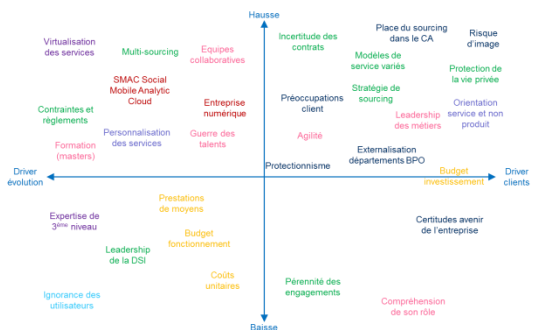


- ▶ Les produits évoluent vers des services.
- ▶ Le SMAC (**Social, Mobile, Analytics & Cloud**) se généralise.
- ▶ La digitalisation se confronte aux frontières juridiques.
- ▶ Les contrats se globalisent.
- ▶ La flexibilité et l'agilité sont attendus par les métiers.
- ▶ Les sociétés sont constamment remises en question.
- ▶ Les talents restent rares.
- ▶ La pérennité des solutions se réduit.





- ▶ Les métiers gagnent en leadership.
- ▶ De l'apport de valeur est attendue des partenariats.
- ▶ Le besoin d'innover pousse les relations vers le collaboratif.
- ▶ Des équipes intégrées client/fournisseur se montent malgré des contrats inadaptés.
- ▶ Parmi les solutions souscrites, certaines doivent être réversibles pour les confier aux meilleurs sur le marché.
- ▶ L'expertise de niveau 3 bascule chez les fournisseurs.
- ▶ Les prestations au résultat prennent le pas sur la régie.
- ▶ Le réglementaire évolue au rythme des menaces.
- ▶ Le rapport cout/valeur devient un sujet pour les managers.



- Apporter de la valeur
- Besoin d'innover
- Collaboratif
- Equipes intégrées
- Contrats inadaptés
- Expertise de niveau 3
- Confier aux meilleurs
- Résultat versus régie
- Evolution des menaces

Organiser
et gérer
le sourcing



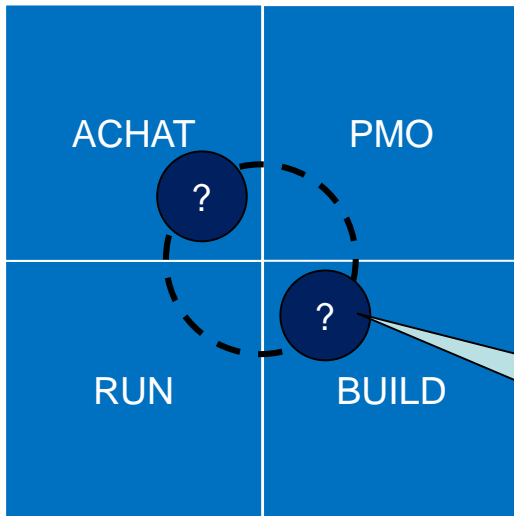
- ▶ **Le Groupe d'Echange de Pratiques**
- ▶ **Pourquoi traiter ce sujet ?**
- ▶ **Cartographie des tendances du sourcing**
- ▶ **Approche des métiers par les rôles**
- ▶ **Cartographie des rôles de sourcing**
- ▶ **Comment accompagner la professionnalisation de ces rôles ?**
- ▶ **Cartes des rôles du sourcing**



Pour se rendre indépendant des organisations,
lesquelles sont nombreuses, différentes et établies,
et conformément au référentiel eSCM,
notre référentiel des métiers...

est un référentiel des...

ROLES DE SOURCING !!!



La place du sourcing dans l'organisation diffère en fonction des organisations !



- ▶ **Le Groupe d'Echange de Pratiques**
- ▶ **Pourquoi traiter ce sujet ?**
- ▶ **Cartographie des tendances du sourcing**
- ▶ **Approche des métiers par les rôles**
- ▶ **Cartographie des rôles de sourcing**
- ▶ **Comment accompagner la professionnalisation de ces rôles ?**
- ▶ **Cartes des rôles du sourcing**

▶ METIER

▶ SERVICES METIERS

AMOA

▶ URBANISTE ENTREPRISE

▶ SECURITE / LIBERTE

Pilotage SI

▶ ACHATS

▶ JURISTE

Gestion

▶ CONTRAT

▶ TRANSITION & REVERSIBILITE

▶ SERVICES SOURCES

Sourcing



▶ Référent

- Praticien(ne) reconnu(e) du fait de sa compréhension détaillée, légitimé(e) par l'organisation pour représenter ses attentes et assurer la réalisation.



▶ Gestionnaire

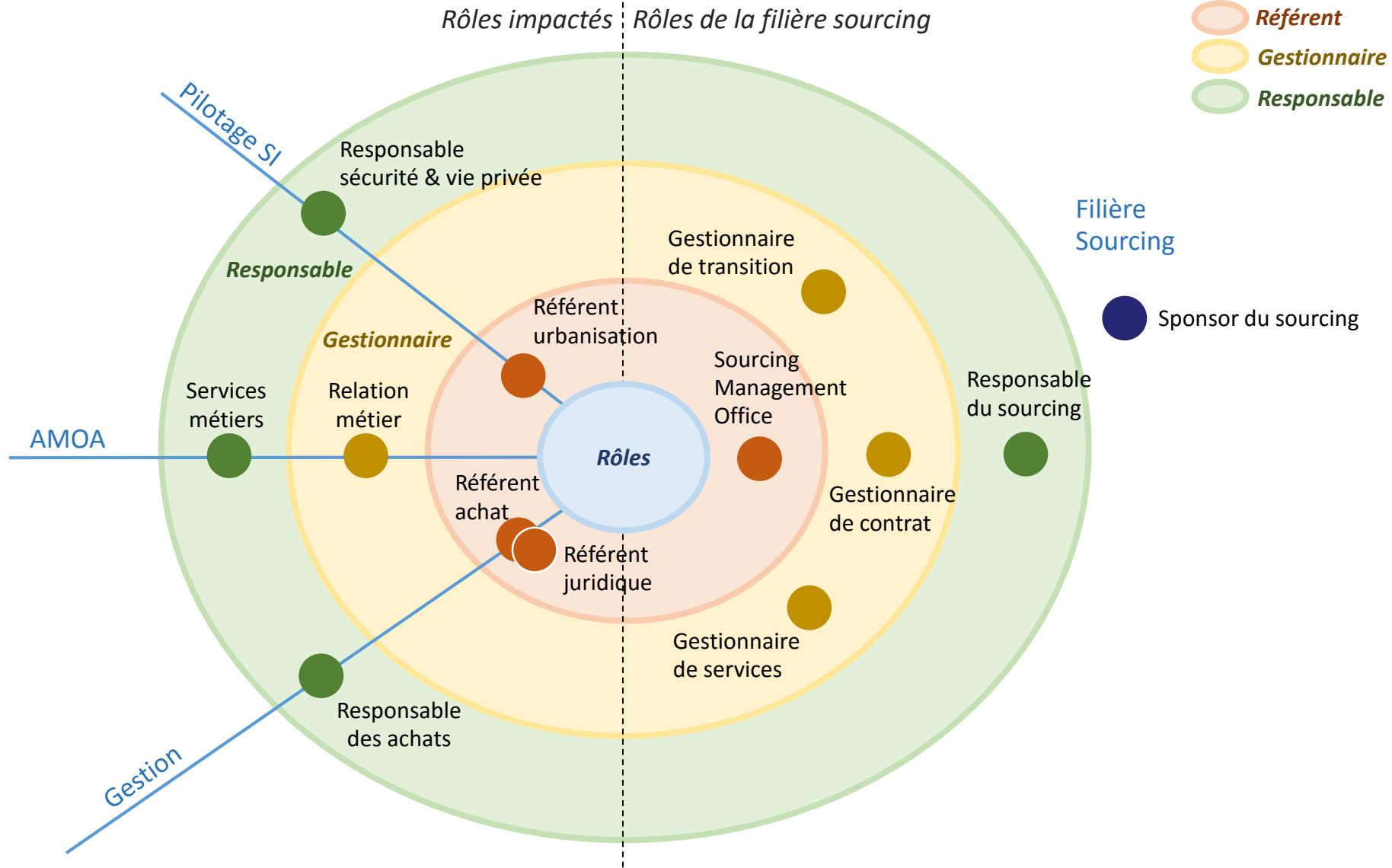
- Organise les actions opérationnelles pour s'assurer du respect du cadre défini par le responsable.



▶ Responsable

- Définit, contrôle et modifie le cadre général, ainsi que ses règles de fonctionnement, pour l'ensemble des acteurs concernés.







| | |
|-----------------------------------|--|
| Gestionnaire de service | Définir, documenter, piloter et améliorer un service sourcé. |
| Gestionnaire de contrat | Contracter puis gouverner et contrôler le fournisseur dans le cadre de l'accord. |
| Responsable du sourcing | Proposer, étudier et optimiser le portefeuille des fournisseurs pour s'assurer de la valeur métier. |
| Sponsor du sourcing | Organiser et contrôler la politique de sourcing selon une vision à long terme et des partenariats stratégiques. |
| Sourcing Management Office | Documenter le système et les fonctions de sourcing puis les étalonner en les évaluant. |



- ▶ **Le Groupe d'Echange de Pratiques**
- ▶ **Pourquoi traiter ce sujet ?**
- ▶ **Cartographie des tendances du sourcing**
- ▶ **Approche des métiers par les rôles**
- ▶ **Cartographie des rôles de sourcing**
- ▶ **Comment accompagner la professionnalisation de ces rôles ?**
- ▶ **Cartes des rôles du sourcing**



Activités principales

Que dois-je faire ?

Liste des activités à réaliser organisées en deux parties :

- Permanentes, elles contribuent au bon fonctionnement de l'organisation de sourcing.
- Durant le cycle de vie, elles sont à réaliser pour réussir une action de sourcing.

Pratiques professionnalisantes

Comment me professionnaliser ?

Pratiques du modèle eSCM-CL à maîtriser.

Compétences clés

Quelles compétences dois-je développer ?

Liste des savoir-faire nécessaires pour tenir ce rôle.

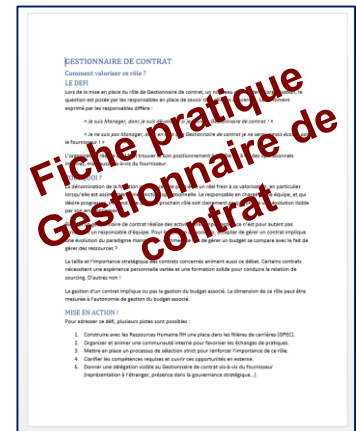


► Gestionnaire de contrat, un manager au rabais ?

- Une organisation cliente met en place un nouveau métier dans sa production informatique : le Gestionnaire de Contrat.
- Les responsables actuels se demandent si ces gestionnaires peuvent être des managers ?
- La taille et l'importance stratégique des contrats influe aussi ce débat.
- Deux tendances fortes sont constatées :
 1. « Je suis Manager, donc je suis dévalorisé de passer Gestionnaire »
 2. « En tant que Gestionnaire, je ne serais pas écouté par le fournisseur car je ne suis pas Manager »

► Comment rendre le poste

de Gestionnaire de Contrat attractif ?





- ▶ **Le Groupe d'Echange de Pratiques**
- ▶ **Pourquoi traiter ce sujet ?**
- ▶ **Cartographie des tendances du sourcing**
- ▶ **Approche des métiers par les rôles**
- ▶ **Cartographie des rôles de sourcing**
- ▶ **Comment accompagner la professionnalisation de ces rôles ?**
- ▶ **Cartes des rôles du sourcing**



Activités principales

Permanententes

- Assigner les rôles et responsabilités internes
- Définir les dispositifs d'interactions et de communication
- S'assurer de la prise en charge des exigences internes
- Définir les méthodes d'évaluation de la valeur métier
- Analyser la valeur métier apportée par le service sourcé
- Conduire les améliorations pour atteindre la valeur métier
- Identifier et diffuser la connaissance d'un service sourcé
- Identifier les menaces induites par le service sourcé
- S'assurer d'une réponse à chaque menace identifiée
- S'assurer d'un plan de continuité et de reprise d'activité (PCA)

Durant le cycle de vie

- Collecter le périmètre et les ressources d'un service sourcé
- S'assurer que les exigences réglementaire sont gérées
- Déterminer les spécifications et conditions de service
- Collecter les niveaux de service (SLA)
- S'approprier le contenu du contrat fournisseur
- S'assurer de la mesure des niveaux de service
- Vérifier et communiquer les niveaux de service
- Appliquer les méthodes de suivi des incidents et problèmes
- Collaborer pour résoudre les incidents et problèmes
- Analyser les changements proposé d'un service sourcé
- Suivre et contrôler les changements d'un service sourcé
- Collecter les avis des parties prenantes internes
- Gérer le plan d'amélioration d'un service sourcé
- S'assurer de la continuité d'activité lors d'une réversibilité
- Emettre une escalade

Pratiques professionnalisantes

- rel03** Relations internes
- val06** Valeur & impact métier
- knw01** Fournir l'information requise
- thr06** Continuité d'activité
- pIn02** Définition de service
- mgt02** Suivi de la performance
- mgt05** Suivi des incidents et des problèmes
- mgt06** Gestion des changements
- mgt07** Gestion de la modification de service
- mgt09** Réactions des parties prenantes
- cmp02** Continuité de service

Compétences clés

- Comprendre le métier
- Elaborer et analyser des spécifications
- Analyser des tableaux de bord
- Anticiper et prévenir les risques
- Avoir le sens du service et de l'écoute
- Se mouvoir dans la gouvernance
- Comprendre et piloter par les indicateurs clés
- Animer le processus d'amélioration continue
- Structurer la connaissance



Activités principales

Permanententes

- Organiser les interactions opérationnelles
- Planifier la gouvernance du contrat
- Identifier les points de contacts et leur suppléant
- Organiser la gestion des obstacles et des escalades
- Documenter la procédure de gestion des crises
- Suivre les crises et les escalades jusqu'à leur résolution
- Créer un plan pour identifier et maintenir les informations
- Organiser la gestion de la connaissance

Durant le cycle de vie

- Créer les RACI entre le client et le fournisseur
- Documenter les exigences du service à sourcer dans un CDC
- Formaliser avec le fournisseur l'accord de sourcing
- Cadrer les prix du service à sourcer et leurs évolutions
- Faire valider le contrat en interne et obtenir le consensus
- Documenter les avenants et les faire valider
- Mobiliser une équipe de gestion du service sourcé
- Créer et gérer le plan de gestion du service sourcé
- Identifier les unités d'oeuvre de facturation du service sourcé
- Traiter, vérifier et communiquer les factures fournisseur
- Surveiller la bonne application du contrat
- Organiser, diffuser et déployer les documents contractuels
- Analyser les rapports de niveaux de service
- Organiser les exigences d'amélioration du service sourcé
- Maintenir le dossier d'investissement et ses objectifs
- Préparer le déclenchement de la réversibilité
- Tenir à jour l'estimation du coût et des risques de réversibilité

Pratiques professionnalisantes

- rel01** Interactions avec les fournisseurs
- rel04** Gestion des obstacles
- knw02** Système de gestion de la connaissance
- agr04** Rôles & Responsabilités
- agr05** Définir les niveaux de service et les mesures
- agr06** Formaliser les accords de sourcing
- agr07** Modifier les accords de sourcing
- mgt01** Planification de la gestion de service
- mgt03** Gestion budgétaire
- mgt04** Gestion des accords de sourcing
- mgt08** Examiner la performance de service
- mgt10** Analyse de la valeur de service
- cmp01** Planification de la réversibilité

Compétences clés

- Formaliser et structurer un contrat
- Négocier
- Traiter des devis avec justesse
- Elaborer et analyser des tableaux de bord
- Anticiper et prévenir les risques
- Savoir utiliser des techniques de Contrôle de Gestion
- Savoir mobiliser l'organisation (matriciel)
- Savoir gérer par les directives et les plans
- Avoir le sens du service et de l'écoute
- S'inscrire dans une gouvernance des parties prenantes
- Comprendre les enjeux de l'urbanisation SI
- Déléguer et contrôler



Activités principales

Permanententes

- Définir les critères de pertinence de l'appel au sourcing
- Identifier les domaines pouvant être sourcés
- Identifier les objectifs de sourcing
- Déclencher les changements du portefeuille des fournisseurs
- Définir les processus et l'organisation cible coté client
- Documenter et faire valider les évolutions d'organisation client
- Créer la stratégie de communication et les messages

Cas du partenariat

- Examiner la performance métier des services sourcés
- Organiser l'évaluation de l'alignement fournisseurs / métiers
- Prioriser les actions de rétablissement de l'alignement
- Décider des actions pour encourager l'innovation
- Diriger le programme de création de valeur métier

Durant le cycle de vie

- Déterminer le contenu du dossier d'investissement
- Documenter et faire valider le dossier d'investissement
- Déterminer la méthode d'analyse de l'impact d'un fournisseur
- Analyser les impacts et les risques d'un fournisseur
- Prioriser les risques et leur réponse
- Mobiliser une équipe capable d'évaluer un fournisseur
- Définir la grille d'évaluation pour choisir un fournisseur
- Mobiliser une équipe de négociation avec le fournisseur
- Animer la stratégie et les paramètres de négociation
- S'assurer d'un accord entre parties prenantes et fournisseur
- Identifier les critères de décision d'une reconduction de contrat
- Comparer le coût d'une réversibilité avec un appel d'offres
- Actualiser et faire valider le dossier d'investissement à jour

Pratiques professionnalisantes

str03 Domaines de sourcing potentiels

str04 Objectifs de sourcing

val05 Innovation

val06 Valeur & impact métier

val07 Alignement du sourcing

ocm03 Définir le modèle organisationnel cible

ocm05 Communiquer le changement organisationnel

app02 Dossier d'investissement

app04 Analyse des impacts & risques

pln04 Critères d'évaluation

agr03 Négociations

mgt11 Décision de reconduction

Compétences clés

- Comprendre les enjeux stratégiques
- Définir et proposer des objectifs long terme
- Analyser et piloter par des tableaux de bord
- Anticiper et prévenir les risques
- Agir avec aisance auprès de la direction
- Cadrer les directives
- Négocier et gérer les crises
- Conduire la gouvernance des parties prenantes
- Comprendre les enjeux de l'urbanisation SI
- Leadership
- Déléguer et contrôler
- Arbitrer et décider



Activités principales

Permanententes

- Analyser les tendances du marché
- Décliner les stratégies métiers en stratégie de sourcing
- Donner la vision à long terme du sourcing
- Créer les directives de sourcing
- Déterminer les contraintes de sourcing
- Examiner et valider régulièrement les objectifs de sourcing
- Superviser le bon fonctionnement des fonctions de sourcing
- Résoudre les escalades et s'accorder en dernier recours
- Contrôler les aptitudes de l'organisation cliente
- Organiser les fonctions de sourcing
- Documenter et communiquer la stratégie de sourcing
- Cadrer les processus et les outils supportant le sourcing
- Publier les rôles de sourcing
- Mobiliser le personnel sur les rôles de sourcing
- Identifier les partenaires pour lesquels la collaboration est clé
- Mobiliser et encourager les équipes transverses
- Encourager des méthodes communes client et fournisseur
- Examiner la performance métier des services sourcés
- Analyser et prioriser les écarts de performance à réduire
- Confirmer les actions correctrices stratégiques

Cas du partenariat

- Encourager la collaboration entre toutes les parties prenantes
- Identifier les actions permettant d'encourager l'innovation
- Encourager l'identification d'opportunité créant de la valeur
- Identifier les innovations candidates à un projet
- Implémenter les innovations des projets sélectionnés

Pratiques professionnalisantes

- str01** Parrainage du sourcing
- str02** Contraintes de sourcing
- str05** Stratégie de sourcing
- gov01** Politique de sourcing
- rel06** Relations collaboratives
- rel07** Relations innovantes
- val05** Innovation
- val07** Alignement du sourcing
- knw03** Veille marché

Compétences clés

- Définir et porter une vision stratégique
- Incarner l'entreprise vis à vis de l'extérieur
- Fédérer la direction générale
- Porter les intérêts de l'entreprise
- Estimer l'efficacité du système à sa juste valeur
- Prendre du recul
- Arbitrer en considérant les intérêts stratégiques
- Insuffler le changement
- Faire émerger l'innovation dans le système
- Leadership
- Mobiliser les responsables internes et externes



Activités principales

Permanententes

- Documenter les objectifs de sourcing
- Documenter les contraintes de sourcing
- Documenter la gouvernance fournisseur
- Documenter le standard de gouvernance fournisseur
- Documenter les processus de sourcing
- Organiser les outils de sourcing
- Evaluer les aptitudes de l'organisation cliente
- Evaluer les aptitudes de l'organisation fournisseur
- Réaliser des étalonnages d'aptitudes vis à vis de tiers
- Documenter les améliorations d'organisation à conduire
- Suivre les améliorations d'organisation
- Documenter les organisations cibles
- Documenter les responsabilités client et fournisseurs
- Documenter les rôles de sourcing

Pratiques professionnalisantes

- gov02** Gestion des fournisseurs
- gov04** Définition des processus de sourcing
- rel02** Relations avec les fournisseurs
- val01** Performance organisationnelle du sourcing
- val02** Base de référence d'aptitude
- val03** Etalonner les processus de sourcing
- val04** Améliorer les processus de sourcing
- ocm03** Définir le modèle organisationnel cible
- ppl01** Assigner les responsabilités de sourcing
- ppl04** Définir les rôles de sourcing

Compétences clés

- Savoir modéliser les enjeux et besoins métiers
- Structurer des contrats
- Analyser et synthétiser un modèle organisationnel
- Comprendre et expliquer les processus
- Rigueur et organisation
- Convaincre
- Obtenir le consensus
- Exprimer avec clarté un besoin à l'écrit
- Connaître et décrire les outils du sourcing
- Comprendre et exploiter les principes de gouvernance
- Analyser sur le plan financier et analytique
- Modéliser des tableaux de bord