



# Agenda 2018

---

## CONFÉRENCES

Mardi 5 juin – « **Centres de services : focus sur les bonnes pratiques** »

Jeudi 8 novembre – « **Innovations sur le sujet du référencement** »

## PETITS-DÉJEUNERS

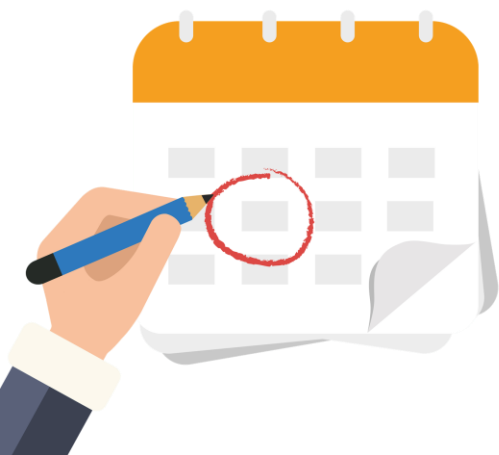
Jeudi 5 juillet – « **Co-développement / co-innovation : cas concrets dans la PI** »

Mardi 25 septembre – « **Contrats d'achat télécom** »

Mardi 11 décembre – « **Sourcing PI en mode agile** »

## AUTOMNE 2018

2<sup>ème</sup> édition du **Baromètre des Achats de PI**



# L'adhésion au Club des Acheteurs

---



**8 événements / an**  
Conférences & petits-déjeuners-  
débats



Un **abonnement** d'un an  
au magazine Décision  
Achats



Accès en ligne aux **documents légaux**  
**obligatoire** certifiés conformes de vos  
fournisseurs via Provigis, chargé de  
compté dédié



**Remise de 40%** pour tout  
participant supplémentaire

# Votre adhésion au Club des Acheteurs

Adhésion annuelle 2 800 € HT pour un abonnement d'un an, non nominative, valable pour tous les collaborateurs du service achats

- ★ 8 événements par an ;
- ★ accès aux supports des précédents événements ;
- ★ adhésion d'un an, valable de date à date ;
- ★ les résultats complets du 1er Baromètre des Achats de PI



# Votre adhésion au Club des Acheteurs en ligne

clubdesacheteurs

Accueil Agenda Adhésion Le Club MON COMPTE

## FORMULES

### ABONNEMENT PREMIUM



Participez aux événements du Club des Acheteurs, bénéficiez d'un abonnement au magazine Décision Achats et d'un accès aux documents légaux de vos fournisseurs stratégiques.

EN SAVOIR PLUS

### ABONNEMENT CLASSIQUE

Participez aux événements du Club des Acheteurs et venez échanger avec d'autres professionnels des achats.

EN SAVOIR PLUS



# Nos partenaires

---



Le CNA compte près de 13 000 adhérents, présents dans tous les secteurs de l'économie, Acheteurs, managers Achats et Directeurs Achats de grands groupes, ETI, PME, TPE, secteur public.



Magazine d'information des acheteurs privés / publics  
Un an d'abonnement offert aux adhérents du Club des Acheteurs



Cabinet PAC (Pierre Audoin Consultants), spécialiste de l'analyse des marchés IT et des études de TJM



Avocat au Barreau de Paris depuis 15 ans, Maître Franklin Brousse, Avocat des Directions Achats et Digitales



# Programme de la matinée

---

**9h00** Accueil & introduction

**9h15** Les fondamentaux des centres de services par Olivier Reisse, Expert centres de services  
Les « *What / Why / How* » du Centre de services

**10h30** Pause

**11h00** *Tribune d'experts : Quels retours d'expériences concrets et bonnes pratiques à privilégier ?*

- Olivier Reisse, Expert centres de services
- Franklin Brousse, Avocats des Directions Achats & Digitales

**12h00** Débat

**12h30** Cocktail déjeunatoire



*Tribune d'experts : Quels retours d'expériences concrets et bonnes pratiques à privilégier ?*

---



**Olivier Reisse**

Expert centres de services

**Weave**



**Franklin Brousse**

Avocats des Directions Achats

& Digitales





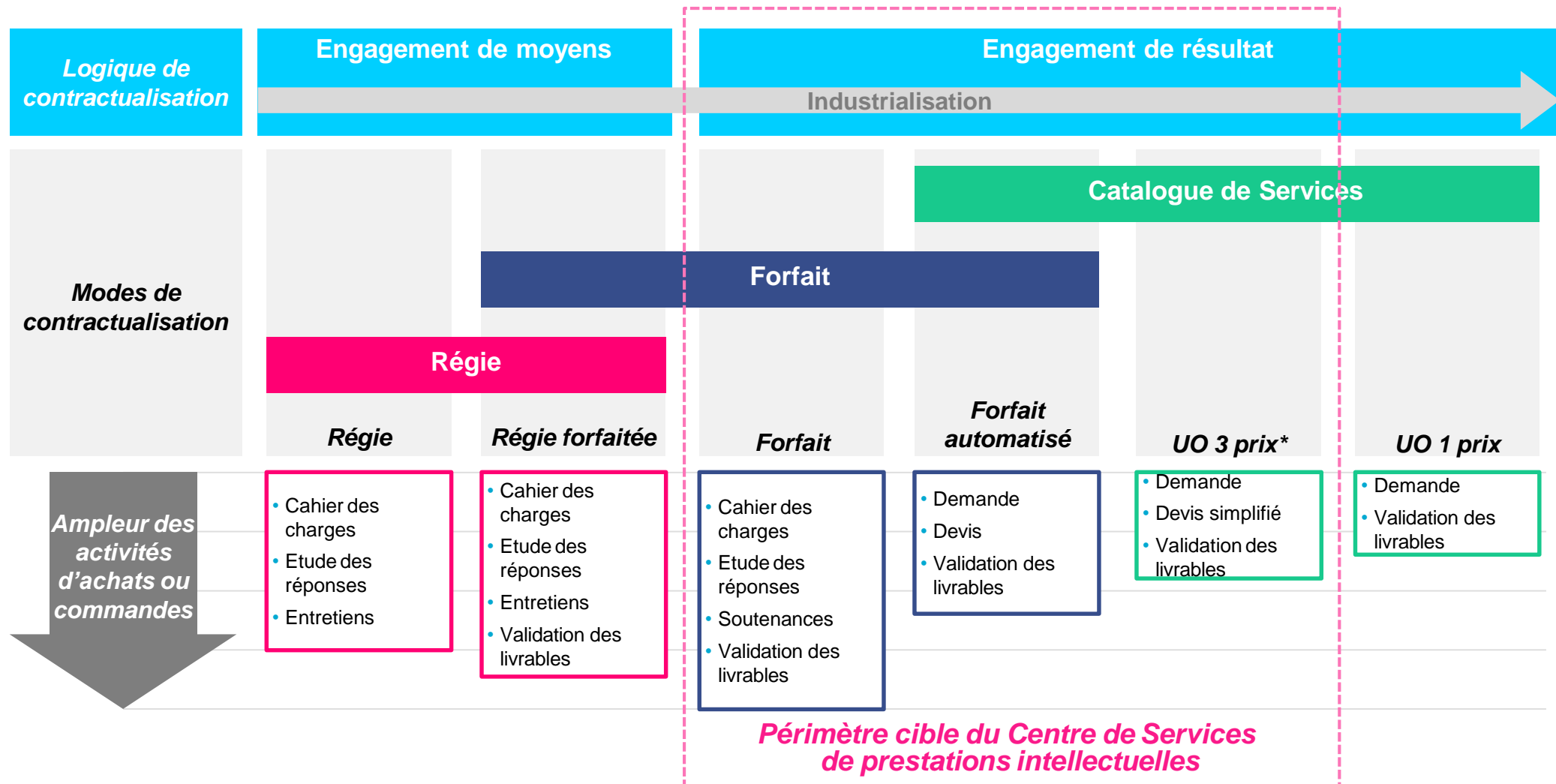
# Centres de Services : Focus sur les bonnes pratiques

05 Juin 2018

Olivier Reisse  
Associé  
[olivier.reisse@weave.eu](mailto:olivier.reisse@weave.eu)  
+33 6 60 91 23 16



# Les différentes formes d'achats



\* : Correspond au mécanisme d'estimation du niveau de complexité d'une demande : simple/moyen/complexe

# Les principes d'un Centre de Services

DU MODÈLE CLASSIQUE D'ACHAT,

**De l'engagement de moyens**

1 tâche = 1 personne



À UN MODÈLE CENTRE DE SERVICES

**À l'engagement de résultats et de moyens**

1 tâche = 1 dispositif multi-profils et multi-compétences

**De l'externalisation de tâche**

Mise à disposition de profils en mode régie



**À l'externalisation d'activité**

Adaptation à la variabilité et aux contraintes de vos projets (périmètre, volume, calendrier...), optimisation de la qualité de service, réduction des coûts

**De la dépense budgétaire**

Nombre de « j.h. » x TJM



**À l'efficacité des ressources**

Industrialisation des activités décrites dans un catalogue de services co-construit avec vous, évolutif et valorisé en k€ avec le détail des livrables produits, et la maîtrise des engagements grâce au pilotage précis des interventions (référents, indicateurs, budget...)

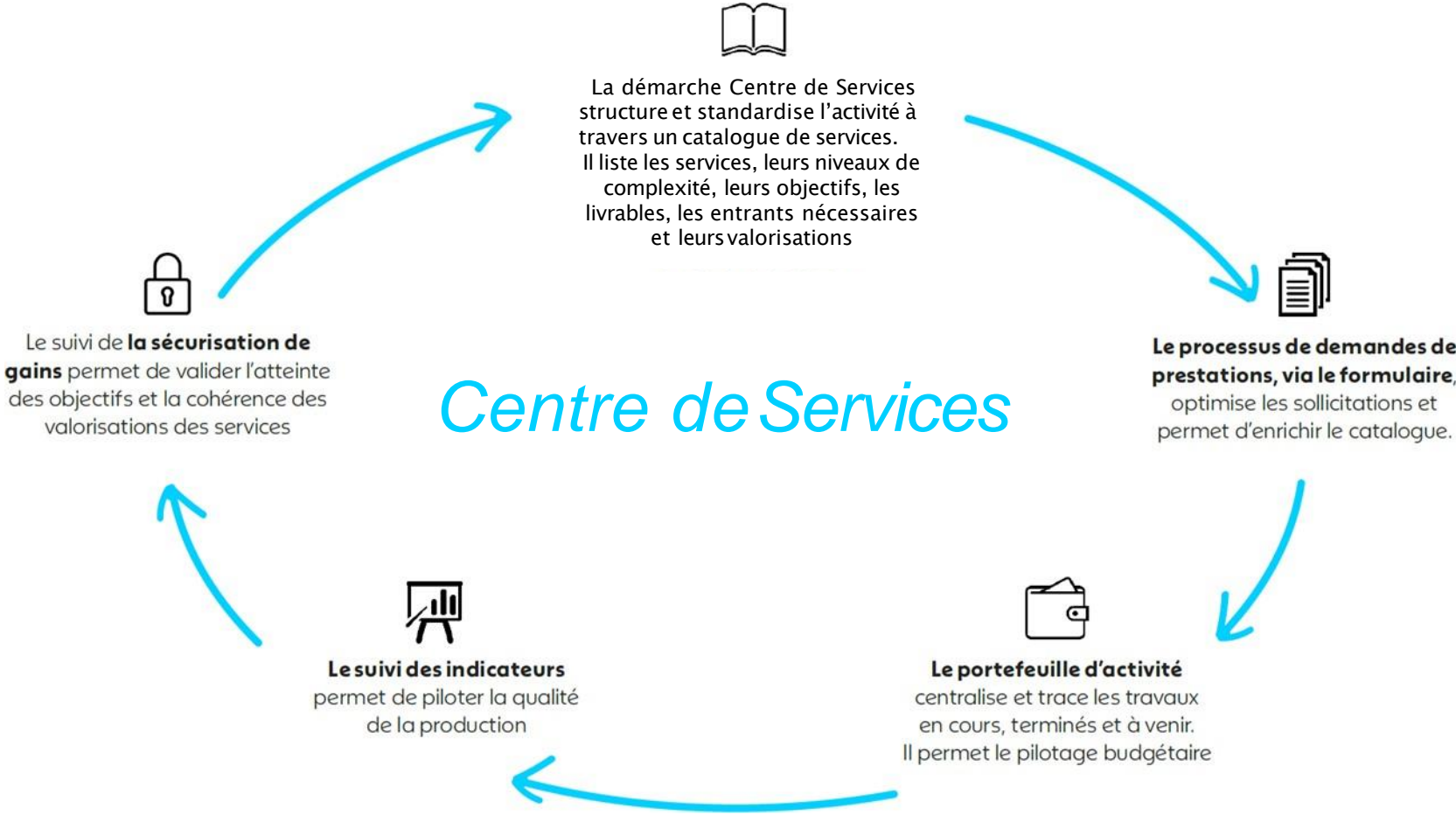
**De la diffusion des savoir-faire**



**À la maîtrise totale des activités réalisées**

Engagements de pérennisation des compétences (référents) et réversibilité

# Les fondamentaux



# Les avantages du Centre de Services



*pour la Direction Achats...*

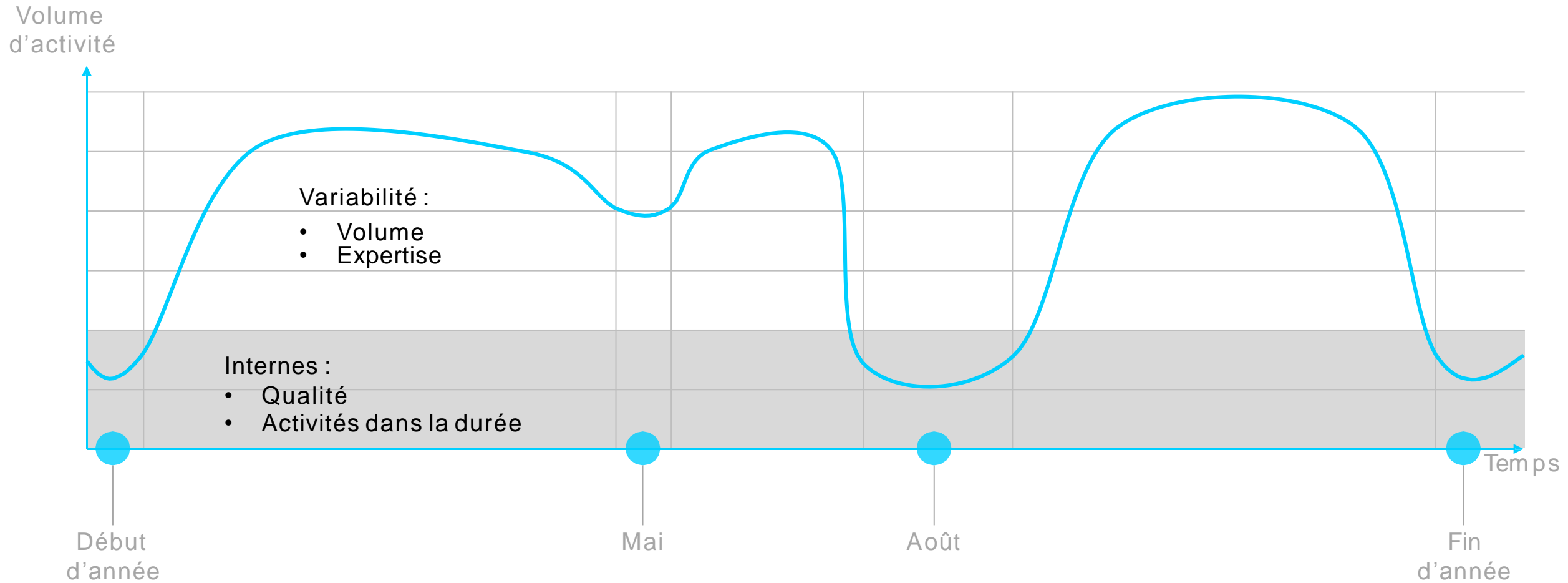


*• ...comme pour la Direction*

*• Opérationnelle*

- **Un modèle simplifié :**
  - Simplification des démarches administratives d'appel d'offres
  - Réduction des coûts, proportionnelle au volume d'activité confié
- **Un modèle auditable :**
  - Transparence sur le volume d'activité confié, l'évolution des coûts par activité, les gains réalisés et le niveau d'atteinte des engagements contractuels
  - Intégration de la Direction des Achats dans la gouvernance du Centre de Services
- **Un modèle profitable et sécurisé :**
  - Déduction des économies de chaque facture
  - Sécurisation des gains, leur remise ne nécessite pas d'action en fin d'année, période chargée pour la Direction des Achats (clôture, renouvellements de contrats, renégociations, ...)
- **Un modèle performant :**
  - Economies d'échelles par l'amélioration de la qualité de service (performance, productivité, réactivité, ...) et par l'industrialisation des savoir-faire, et non par la réduction des taux journaliers
- **Un modèle fiable :**
  - Engagement sur les résultats, et pas sur les moyens
  - Port de la performance par l'intégralité du dispositif, et non par les compétences unitaires de chaque ressource
- **Un modèle durable :**
  - Un partenariat gagnant-gagnant permettant la conservation dans la durée des acteurs externes clés
  - Sans contrainte contractuelle de renouvellement et avec une grande adaptabilité aux variations de charge
- **Un modèle flexible et réactif :**
  - Une réponse sur mesure aux besoins exprimés par la variété des services, la facilité d'enrichissement du catalogue, l'appui dans la recherche d'expertises rares
  - Une accélération des phases sensibles des prestations par la simplicité des processus de gouvernance et de l'outillage associé

# Gestion de la variabilité



# Gains sur le prix

Types de gains  
sur le prix

Prix d'Achat

Forme des  
prestations CdS

Industrialisation

Mutualisation

# Confiance, Outillage & Contractualisation



01

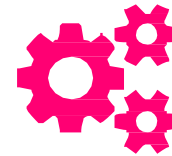
## Confiance

Instaurer une relation de confiance entre les sociétés et leurs référents

## Outillage

Mettre en place l'outillage facilitant la collaboration et l'efficacité

02



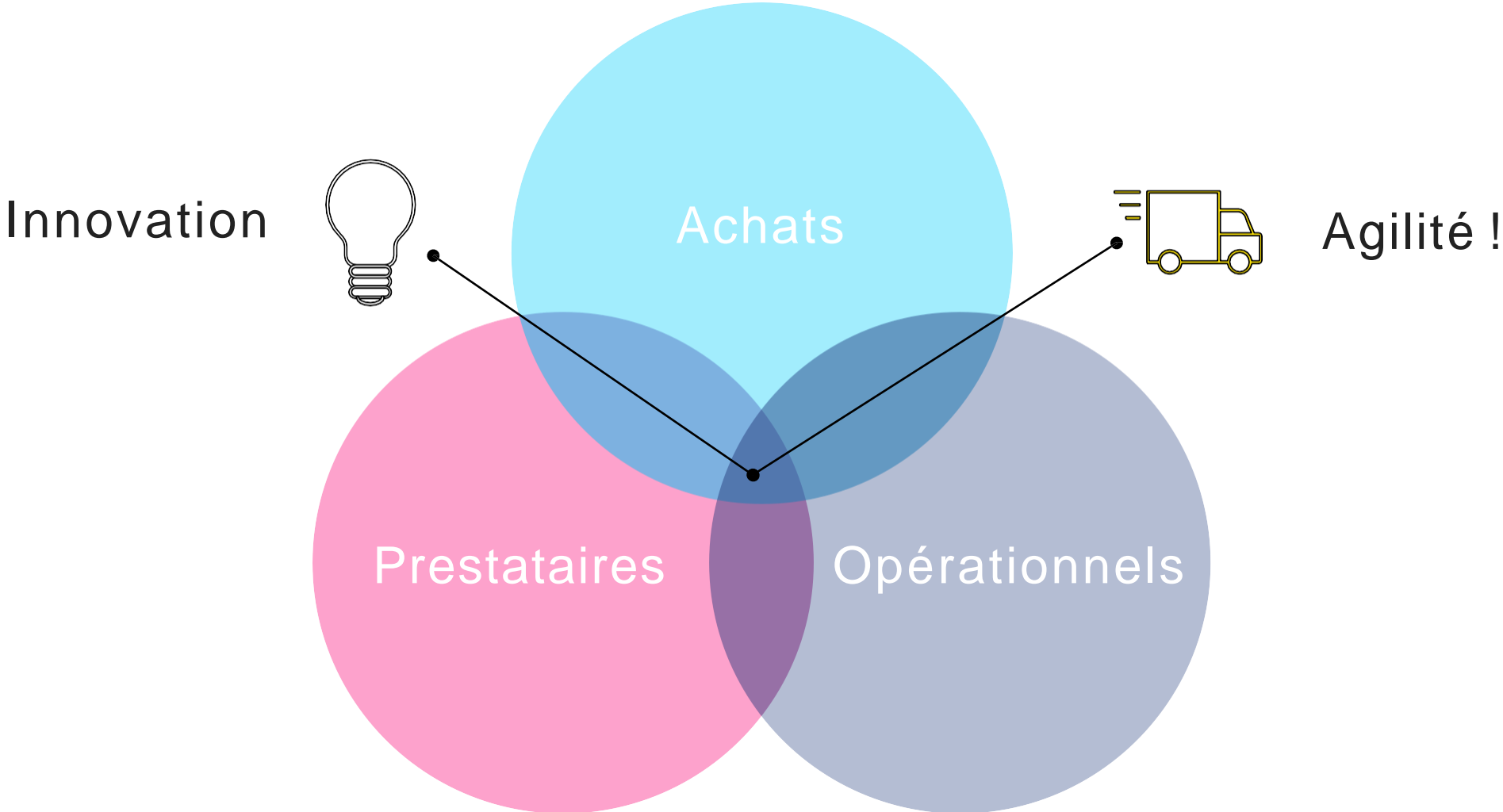
03

## Contractualisation

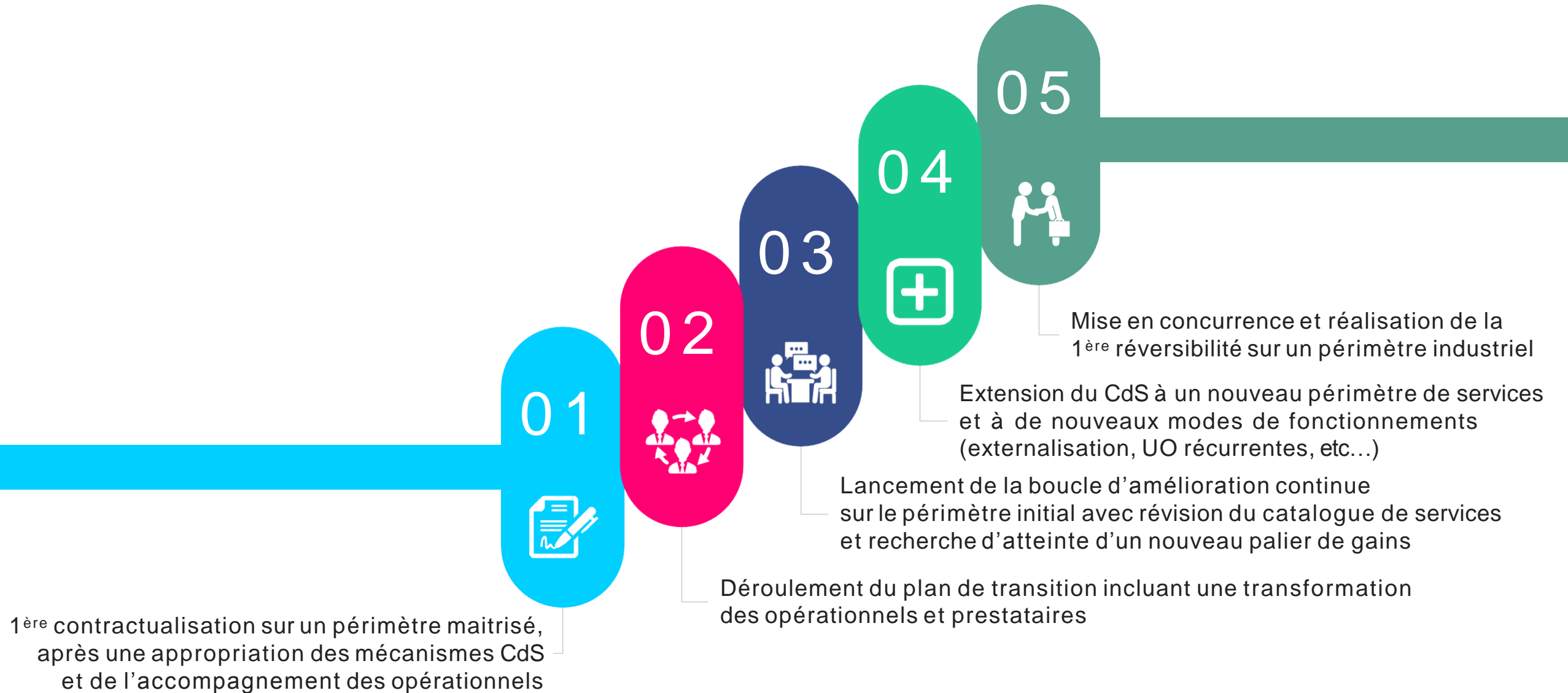
Sécuriser la contractualisation tout en simplifiant les commandes de prestations



# Gouvernance



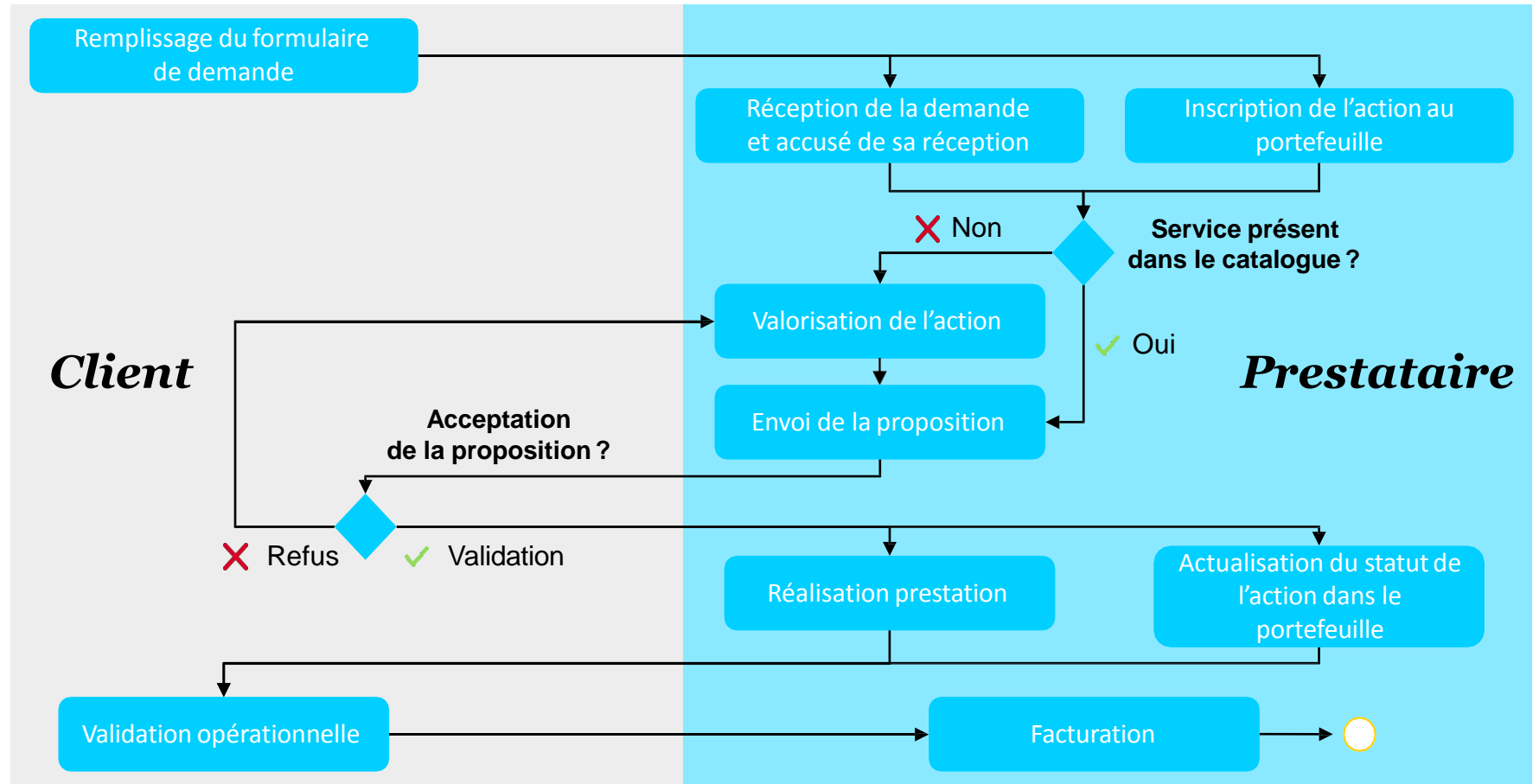
# En pratique



# Le processus de demande optimise les sollicitations et permet d'enrichir le catalogue

## Nos convictions sur le mode de sollicitation

- Un processus formel systématique et adapté à la demande
- Accessible & Réactif
- Une communication adaptée à vos modes de fonctionnement
- Des mécanismes de suivi
- Un enrichissement en continu du catalogue de services



# La matrice de complexité qualifie précisément les activités demandées

L'objectif de la qualification des activités est de **construire un modèle d'évaluation de coût** permettant de déterminer chacun des 4 postes de valorisation : la cotation des éléments de base de l'activité, la cotation des spécificités de la demande, la cotation de la complexité du projet et la cotation des actions permettant de maîtriser les risques opérationnels ou techniques identifiés.

Pour chaque poste de chaque activité sont définis **des critères d'évaluation adaptés** au contexte client. A chaque critère est associé un coefficient multiplicateur du coût de référence de l'activité de base. Le coût total d'une prestation est déterminé en multipliant les coefficients par le coût de référence de base.

Les 6 premiers mois sont mis à profit afin :

- D'**enrichir** les caractéristiques de qualification des activités, et surtout leur adaptation au contexte client.
- De **déterminer le coût de référence** de chaque activité
- D'**affiner** pour chaque critère de qualification le coefficient multiplicateur de la cotation de base

Grille de critères			
Nature	Critère de complexité	Niveaux de complexité	Cocher les éléments à prendre en compte
Envergure	Ampleur des modifications sur le SI	Modifications de faible ampleur	
		Modifications d'ampleur moyenne	
		Modifications de forte ampleur	
Qualité	Niveau hiérarchique des interlocuteurs	Management opérationnel	
		Middle management	
		Top management	
	Criticité de la demande	Demande non critique	
		Demande semi-critique	
		Demande fortement critique	
Délais	Urgence de réalisation	Délais de réalisation conformes au standard	
		Délais de réalisation inférieurs de 10% par rapport au standard	
		Délais de réalisation inférieurs de 20% par rapport au standard	
Risques	Disponibilité des contributeurs	Contributeurs identifiés disponibles	
		Contributeurs identifiés non disponibles	
		Contributeurs non identifiés	
	Maturité	Sujet documenté et connu	
		Savoir porté par 1 personne en interne non documenté	
		Sujet inconnu et non documenté	
	Exigences supplémentaires	Pas d'exigences particulières	
		Demande soumise à une ou plusieurs exigences spécifiques	
		Demande soumise à une ou plusieurs exigences fortes	

# Le catalogue de services : une base solide et évolutive

*Le catalogue de services recense l'offre de service du Centre de Services...*

## Le catalogue de services

- Pour qui ? L'ensemble des acteurs susceptibles de solliciter le Centre de Services
- Pour quoi ? Identifier et retrouver chacun des services offerts par le Centre de Services



## Description opérationnelle

- Objectifs
- Livrables
- Entrants
- Valorisation (simple, modéré, complexe)

## Modes de valorisation

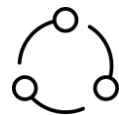
- Unités d'Œuvres (services industrialisés)
- Forfait (services non industrialisables)
- Prestation courte (interventions <5 jours)



*...et évolue avec le Centre de Services*

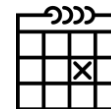
## Possibilité de révision

- Un organe évolutif... Une évolution maîtrisée par la gouvernance du Centre de Services
- ...au gré des besoins et des services auxquels le commanditaire souscrit



## Fréquence de révision

- Lors du Comité Contractuel



## Critère de révision

- Retour d'expérience
- Evolution de la DSI
- Enrichissement des services
- Maîtrise du sujet par DSI
- Contraintes réglementaires
- Evolution du Marché



# Le suivi de la sécurisation des gains

## La mécanique de calcul des gains réels :

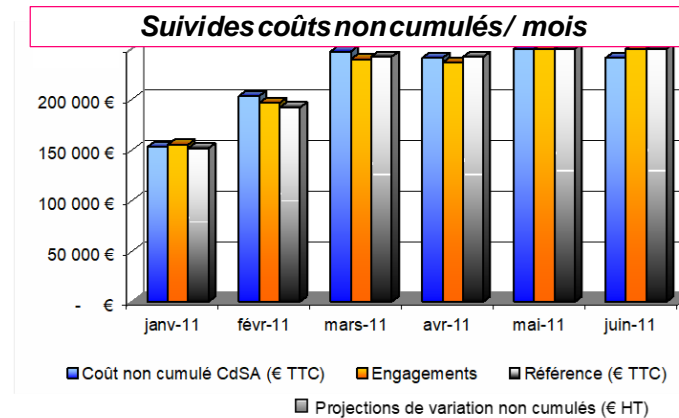
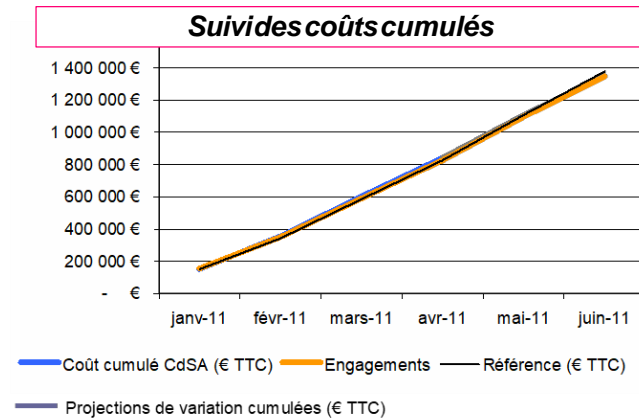
Comparer le coût de l'activité en Centre de Services avec cette même activité si elle avait été réalisée en régie

Calculer le coût de l'activité si elle avait été réalisée en régie

Déterminer le coût réel de l'année en cours

Mesurer les gains mensuels

Suivre l'atteinte des gains contractuels





# Club des acheteurs

FAIRE LES  
EVOLUER LES  
COMPÉTENCES  
et

MASSIFIER  
EN UNITÉS  
D'OEUVRE



# Centres de Services

C'EST QUOI?

APPLIQUER LES  
PRINCIPES DE L'INDUSTRIE  
POUR DES  
PRESTATIONS  
INTELLECTUELLES

ENGAGEMENT  
DE MOYENS

ENGAGEMENT DE  
RESULTATS

% SUIVI  
INDICATEURS

PROCESSUS  
DE DEMANDE  
FACTURATION

FORFAIT  
d CATALOGUE  
DE SERVICES

MOBILE  
TELECOM

## POURQUOI

ARMÉE DE PRESTA

QU'EST CE QUE  
JE VAIS FAIRE DE  
TOUS CES PRESTA.

GÉRER LA VARIABILITÉ  
ET LES RESSOURCES  
RARES

GAINS SUR  
LES PRIX

INDUSTRIE  
MUTUALISATION  
IL ESSAIE  
DE FAIRE X6 SUR LA PRODUCTIVITÉ

JE VIENS  
SIGNER  
LE CHÈQUE!

## COMMENT?

STRUCTURES  
ACHAT PRÉSENTENT  
TOUT AU LONG DE LA  
GOUVERNANCE

CONTRAT DE  
CONFIANCE

IMPLIQUÉES  
DE LA CONCEPTION

AU SUIVI  
OPÉRATIONNEL

À LA MISE  
EN ŒUVRE

S'ASSURER  
QU'IL N'Y A PAS  
MASSIFICATION  
DÉGUISEE

STOP VOUS  
N'ÊTES PAS  
PASSÉ PAR LA  
CASE ACHAT

MONOPOLY

# TRIBUNE D'EXPERTS

## CONTEXTE

LA TENDANCE  
2018 C'EST LE  
MOTEN-AGE  
LE CONTRAT  
REFLÈTE LA RÉALITÉ  
OPÉRATIONNELLE

GAINS

PARTAGER

RISQUES

REVERSIBILITÉ

PLAN  
DE PROJET

C'EST  
OÙ LA SORTIE?  
DOCUMENTATION

OBLIGATION  
DE MOYENS ≠ ENGAGEMENT  
DE MOYENS  
BEN LA  
SONT OÙ LES  
RÉSULTATS?

POINTS JURIDIQUES  
CLÉS → AUDIT

- RGPD
- CONDITIONS DE SORTIE ANTICIPÉES
- RESPECT DES INDICATEURS
- CESSIION DE DROITS

CO-CONSTRUIRE  
LE CATALOGUE DE  
SERVICE PAR ÉTAPE

LEGO  
PARTY

ON  
INVITE LE JURISTE?  
INTERNE OU PAS?

NE PAS + MISE EN ŒUVRE + DÉFINIR UN  
SUR-SÉCURISER SELON SON NIVEAU CADRE  
MAIS GÉRER DE MATURITÉ

PRINCIPE DE LA  
"GRENOUILLE"  
LE FAIT CHAUD  
PAR ICI

BAISSE DE LA  
VIGILANCE  
AU COUR DU TEMPS

COLLABORATIF

OUTILLAGE

DÉSACRALISER  
LA NOTION DE CDS

COMMENCER  
PETIT ET  
PRAGMATIQUE

FACTURATION

COMMENT INTERFACER  
L'OUTIL OPÉRATIONNEL  
DE CELUI DE FACTURATION?

RGDP

SUNE  
CONTRANTE  
ET OPPORTUNITÉ

N'OUBLIEZ  
PAS L'ARTICLE  
3B!



Collectif en conseil augmenté®



<https://weave.eu/>



[www.linkedin.com/  
company/227148/](https://www.linkedin.com/company/227148/)



[@weaveconseil](https://twitter.com/weaveconseil)



## Centres de Services

# Focus sur les bonnes pratiques

**Par Maître Franklin BROUSSE**

L'Avocat des Directions Achats et des Directions Digitales

## Contexte & Mise en perspective

- + Centre de Services
  - + Vision « opérationnelle » : industrialisation/qualité
  - + Vision « achat » : transparence et réduction des coûts
- + L'influence des acheteurs à la recherche de solutions structurées de diminution des budgets
- + Plusieurs phénomènes à l'origine de l'engouement pour les CDS
  - + réduction du nombre des fournisseurs
  - + massification progressive des prestations chez ces fournisseurs stratégiques
  - + délit de prêt de main d'œuvre illicite
- + Evolution progressive vers une externalisation/industrialisation des processus
  - + de AT à l'ATG (massification des prestations d'assistance technique)
  - + de l'ATG au « Centre de ressources »
  - + du « Centres de ressources » au Centre de Services (mise en place de méthodes, d'abaques, de matrices de compétences et de responsabilité, de niveaux de services garantis...)

## Contexte & Mise en perspective

- + Evolution du mode de facturation

- + de la régie au forfait
- + du forfait aux UO

- + Objectifs des UO : maîtrise des coûts

- + définir à l'avance le coût standard de chaque type de livrables/projets
- + catalogue de services avec des UO

- + Différents types de Centres de Services (Tierce Maintenance Applicative, Tierce Recette Applicative, support/call center, centres d'hébergement, Infrastructure Management Services (IMS), Application Managed Services (AMS)...

- + CDS = partenariat stratégique + partage de risques = attention aux erreurs ... retour en arrière délicat ...

- + CDS implique un niveau élevé de maturité chez le client

## Contexte & Mise en perspective

### + Transition vers le Centre de Service

- + un véritable projet (build)
- + une forme d'externalisation
- + une volonté d'industrialisation
- + une volonté de réduire les coûts et d'améliorer la qualité des services**

### + De plus en plus d'appels d'offres

- + Principaux critères de sélection non financiers
  - + méthodologie/process (pour la transition et la fourniture des Services)
  - + niveaux de services
  - + dimensionnement des ressources (notion de socle)
  - + maintien des compétences fonctionnelles et techniques
  - + capacité à garantir la réversibilité

## Négociation contractuelle

+ Quelques notions clés :

Unités d'œuvres

Catalogue de services

Convention de services / indicateurs & pénalités

Front Office

Back Office

Plan de progrès / Gain de productivité / Benchmarking

Plan de réversibilité / Documentation

Périmètre de référence des services ou applications concernés

Phases (transition/probatoire/opérationnelle/réversibilité)

## Spécificités contractuelles

### + Spécificités d'un contrat de centre de services

- + Catalogue de services
- + Engagement de volume pour « sizer » les ressources et les charges
- + MRG en contrepartie de réduction financière
- + Modalités de facturation (mensuelle, échéancier, en fonction du Socle + des UO ...)
- + Phasage en mode projet :
  - + initialisation/étude du projet de CDS,
  - + déploiement du CDS (montée en puissance de l'organisation du CDS)
  - + transition progressive des services / conduite du changement
  - + réversibilité (totale ou partielle) : hypothèse d'une réinternalisation

## Spécificités contractuelles

### + Spécificités d'un contrat de centre de services

- + Gouvernance (pilotage du CDS + règle de fonctionnement = processus de commande, catalogue de services et UO)
- + Processus de recette adaptés en fonction de la nature des services
- + Engagement de gestion, de disponibilité et de montée en compétence des prestataires
- + Engagement sur le respect de normes et de méthodes de gestion de projet (ITIL, CMMi, CobiT, ...)
- + Passage d'une obligation de moyens vers une obligation de résultat

## Spécificités contractuelles

### + Spécificités d'un contrat de centre de services

- + Mise en place de KPI (Key Point Indicator) d'indicateurs de performances quantitatifs et qualitatifs (notamment pour générer des gains de productivité).
- + Conventions de service (clé voûte du CDS) = plusieurs conventions par type de service
- + Plan de continuité d'activité
- + Plan de progrès
- + Plan de réversibilité
- + Enjeu de la localisation du Centre de service (onshore, nearshore, offshore)
- + Sécurité des données (notamment données personnelles + transfert de données)
- + Dimension sociale forte en cas de transfert de salariés vers le CDS



## Négociation contractuelle

+ Points juridiques clés :

Maîtrise d'œuvre

Audit

Sécurité et confidentialité

Protection des données personnelles (RGPD)

Conditions de sortie anticipée – résiliation pour défaut qualité

Cession de droits de propriété intellectuelle et garantie

Responsabilité

Sous-traitance

+ Durée moyenne constatée = entre 3 et 4 ans

+ Avocats

# Agenda 2018

---

## CONFÉRENCES

Mardi 5 juin – « **Centres de services : focus sur les bonnes pratiques** »

Jeudi 8 novembre – « **Innovations sur le sujet du référencement** »

## PETITS-DÉJEUNERS

Jeudi 5 juillet – « **Co-développement / co-innovation : cas concrets dans la PI** »

Mardi 25 septembre – « **Contrats d'achat télécom** »

Mardi 11 décembre – « **Sourcing PI en mode agile** »

## AUTOMNE 2018

2<sup>ème</sup> édition du **Baromètre des Achats de PI**

