



**Les mémos de l'AeSCM**

# **Les rôles du sourcing**

**Un besoin impérieux de s'organiser et de définir les rôles de  
sourcing  
au sein de l'entreprise**

**Animateur des travaux**

**Eric Baussand, Vice-Président de l'Ae-SCM,  
Président d'eSourcing partners, expert et formateur en Sourcing Agile.**

***Sponsorisé par la société Cognizant***

Ce mémo constitue une synthèse des travaux réalisés dans le cadre du Groupe d'Echange de Pratiques (GEP) sur « les rôles du sourcing ». Lors de ce GEP, l'AeSCM a proposé à ses membres de réfléchir aux questions suivantes :

- Comment définir les métiers du sourcing ?
- Quel est le référentiel pour un client qui fait du sourcing ?
- Quelle est son interface avec le fournisseur ?

L'AeSCM remercie les contributeurs du GEP 2015, sur les métiers du sourcing ainsi qu'Eric Baussand pour l'animation et la société Cognizant pour sa contribution en tant que sponsor (logistique, accueil et repas).

Les apports ont été particulièrement riches et la collaboration active de chacun permet de diffuser des pratiques utiles et pertinentes.

***Adhérer à l'AeSCM c'est participer à la promotion des bonnes pratiques !***

Pour plus d'informations  
[contact@ae-scm.fr](mailto:contact@ae-scm.fr)

© Copyright 2016, AeSCM. Tous droits réservés. Les informations contenues dans ce document peuvent être amenées à changer sans avertissement préalable.

## A propos des Groupes d'Echange de Pratiques (GEP)

Le GEP est un cycle de rencontres réservé aux adhérents, et leurs invités, qui ont l'envie d'améliorer leurs pratiques de sourcing par l'échange d'expériences entre pairs.

C'est un processus collaboratif qui utilise plusieurs méthodes, dont le Co-développement, respectant l'objectif d'échange d'expériences, de co-construction et d'écoute active. C'est un groupe d'environ 6 à 8 pairs qui se rencontre de 6 à 8 fois en fonction du contrat initial.

Le GEP est animé dans une logique d'échange d'expériences. Sont exclus : la promotion personnelle ou d'entreprise, la liste de choses à faire « pour la prochaine fois » et les bons conseils des experts. Ce sont les expériences qui intéressent le groupe et qui sont mises en avant.

## Feuille de route du GEP sur les rôles du sourcing

L'Ae-SCM s'est donné pour objectif d'accompagner la professionnalisation des métiers du sourcing. Or, force est de constater que le référentiel sur lequel s'appuyer n'existe pas. Voire, lorsque ces métiers existent dans des organisations distinctes ils ne sont pas porteurs des mêmes activités pour un même nom.

Professionaliser : OUI !... mais professionaliser quoi ? C'est notre point de départ.

Le GEP sur les métiers du sourcing a permis de poser les bases des grandes fonctions clés de l'organisation cliente, pour le succès du sourcing dans les entreprises.

Alors que le référentiel eSCM aborde les pratiques de niveau 3 et 4 de manière homogène dans l'organisation cliente, il est pourtant des services sourcés qui se pilotent différemment.

Ce mémo constitue la synthèse des travaux.

## Participants au GEP 2015, les rôles du sourcing

Afin de privilégier les retours d'expériences, le groupe s'est constitué à partir de volontaires ayant une bonne maîtrise des enjeux et problématiques du sourcing vue du côté des clients.

Ont participé à ce GEP des intervenants provenant de plusieurs sociétés françaises, de divers secteurs d'activité :

- Sophie Bertier                      Cognizant
- Sandrine Bortone                    Alstom
- Michel Champion                    Président de l'Ae-SCM
- Valérie Chilou                        BP<sup>2</sup>I (BNPParibas)
- Laurent Dulas                        TOTAL
- David Luby                             Sanofi
- Pascal Morin                          Galeries Lafayette
- Jean-Michel Petin                    Nitep
- Yves Pierrès                          La Poste
- Corinne Hubert                        Gehis (OCP)

## Orientations du Groupe d'ECHANGE DE PRATIQUES

### **Premier obstacle rencontré par le groupe !**

Le groupe s'est lancé avec le mission de définir les métiers du sourcing. Mais quelle signification donner au terme les « Métiers du sourcing » ?

Lorsque les entreprises se transforment et que les services évoluent (disparition, nouveautés, innovation...), il est difficile de trouver un seul acteur porteur des activités.

Le GEP s'est intéressé dans un premier temps à clarifier les bases des métiers du sourcing et s'est rapidement confronté à la problématique de positionnement dans les diverses organisations.

Aucun consensus n'a pu être fait tant les dénominations utilisées par les organisations présentes étaient inconciliables. Parfois dans une organisation c'est la fonction achat qui pilote la stratégie de sourcing, parfois c'est dans la DSI et parfois chez les opérationnels.

Sans compter qu'en fonction des prestations sourcés, l'implication des maîtrises d'ouvrage varie énormément (par exemple pour le SaaS et pour l'infogérance).

Avant que le soleil ne se couche, les échanges ont conduit que malgré la diversité des organisations et la place des acteurs concernés, nous retrouvons des similitudes dans les missions même si les modes de fonctionnement et les dénominations sont fortement dépendant de l'organisation de l'entreprise.

Le groupe a logiquement fait évoluer sa mission en passant des « Métiers du sourcing » aux « Rôles de sourcing ».

Premier obstacle passé avec succès !

### **Cartographie des tendances du sourcing**

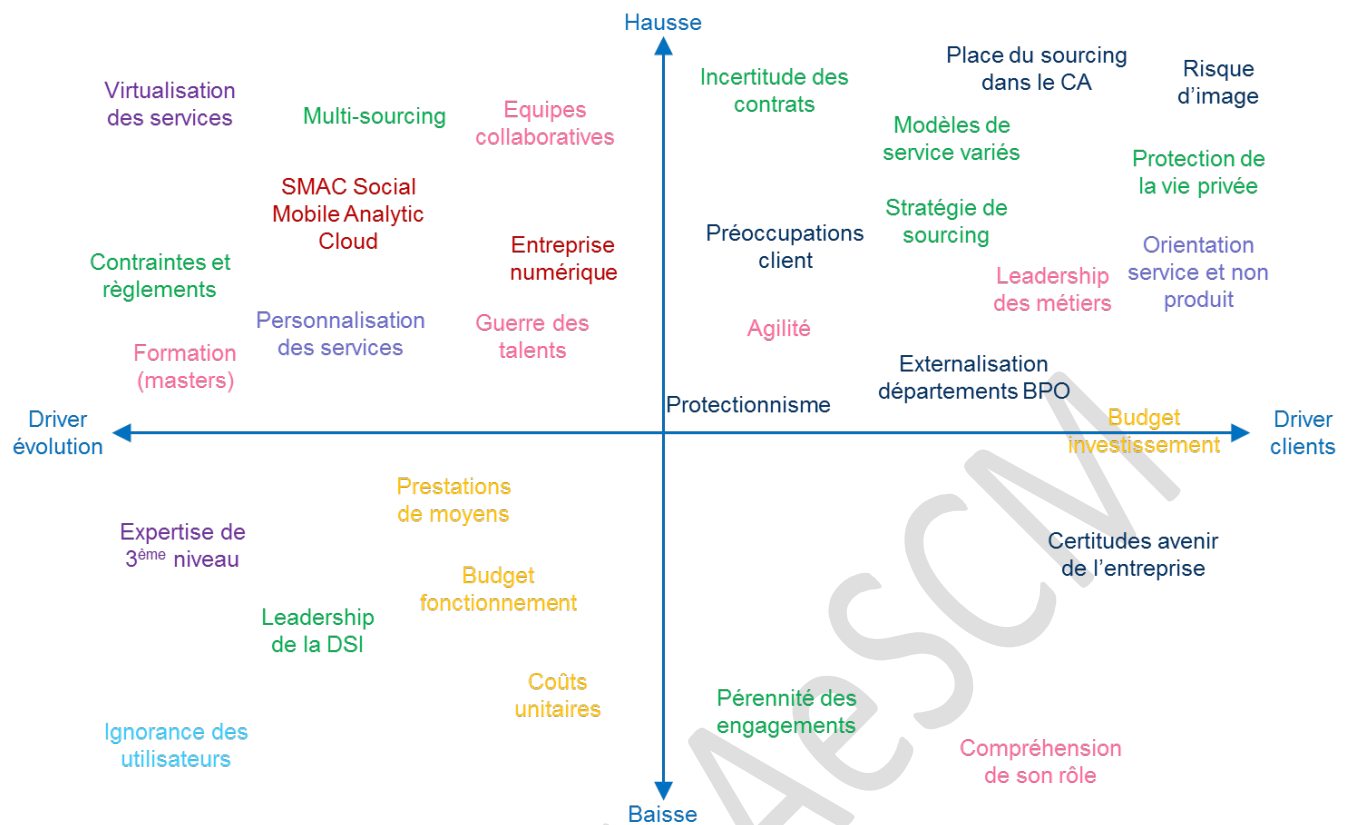
Quelles sont les préoccupations des clients dans la transformation de leur sourcing ?

Le GEP s'est ensuite intéressé aux éléments qui conduisent ces préoccupations, lesquels sont parfois diffus dans la transformation des entreprises.

Ainsi pour éclairer la réflexion, entre 2 sandwiches, les participants au GEP ont souhaiter positionner les facteurs d'influence selon deux axes :

- Les évolutions liées à la transformation des entreprises, sur un axe allant du déploiement des bonnes pratiques (amélioration exogène des processus internes) aux demandes du marché (évolution de la demande des métiers et des clients),
- Une évaluation de la dynamique (à la hausse ou à la baisse).

Le GEP ne prétend pas avoir établi une cartographie exhaustive, mais plutôt une perception partagée de ces facteurs d'influence qui représente le marché français.



CARTOGRAPHIE DES TENDANCES DU MARCHÉ

### Les tendances du marché

Ignorer le marché et ses évolutions, conduirait à ne pas se préparer aux transformations inéluctables conduisant les métiers à trouver des solutions sans la DSI.

Les évolutions exprimées sont les suivantes :

- 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 transformations engagées

Ignorer les bonnes pratiques conduirait à ne pas gérer de manière optimale le système d'information, son évolution et les compétences de la DSI. Un des défis de la DSI, et plus encore des rôles de sourcing, est d'aider l'entreprise à absorber avec succès ces évolutions.

- 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 inadaptes.

- 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

## Un besoin impérieux de s'organiser

### Se positionner dans les organisations

Le GEP fait le constat que toutes les entreprises avaient des organisations bien différentes les unes des autres. Il serait impossible d'établir des recommandations qui puissent s'appliquer hormis en recherchant des rôles qui se retrouvaient dans les entreprises.

## Notre référentiel des métiers est donc un référentiel des **ROLES DE SOURCING !**

Nous avons engagé une analyse en 3 étapes pour bien positionner les rôles.

### Quels sont les rôles clés concernés ?

Le Groupe a travaillé pour identifier et classier les acteurs clés qui sont concernés, de près ou de loin, par le sourcing.

C'est à partir de cette classification que les thèmes spécifiques au sourcing ont pu émerger. Il s'agit :

- Du contrat.
- De la transition et des réversibilités.
- Des services sourcés.



### LES ROLES CLES CONCERNES PAR LE SOURCING

## **Les niveaux de responsabilité**

Le groupe manipulait alors des noms de fonction en anglais (Contract Manager, Service Manager, Vendor Manager...). Certaines fonctions étaient au plurielles car elles supervisaient d'autres fonctions (Contract Manager supervisant plusieurs Contract Manager ayant une responsabilité moindre). La traduction du mot Manager a été un deuxième obstacle important pour le groupe.

Afin de pouvoir traduire le terme Manager, le groupe s'est finalement accordé pour deux niveaux de responsabilité importants :

- Celui qui bouge le cadre.
- Celui qui gère dans le cadre sans pouvoir le bouger.

Au final, en ajoutant un niveau d'expertise opérationnel, 3 niveaux de responsabilité ont émergés pour la maîtrise du sourcing et de son développement :

### **Le Référent**

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

### **Le Gestionnaire**

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

### **Le Responsable**

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

## **La cartographie des rôles**

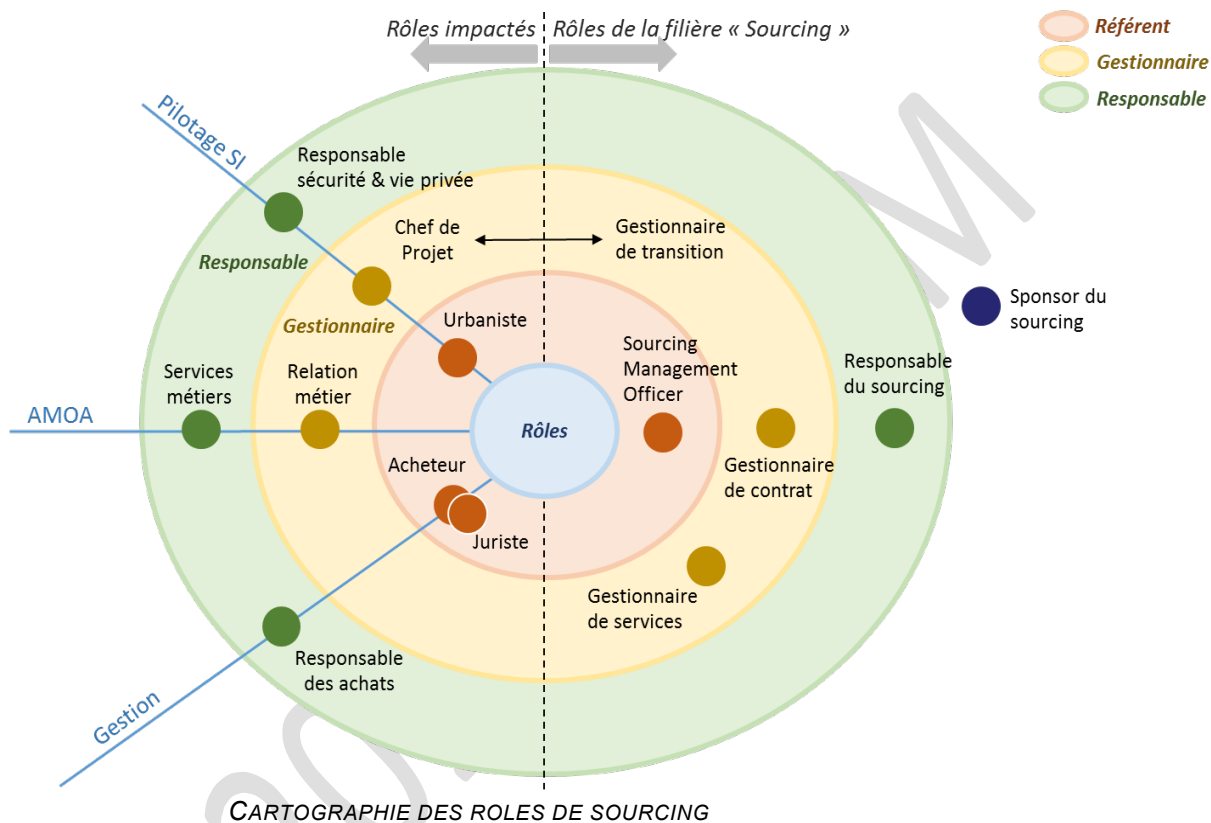
Le GEP propose une représentation de ces rôles et responsabilités dans une cartographie moderne et dynamique.

Le groupe s'est posé la question de la valorisation des rôles de sourcing dans les entreprises. En effet, un responsable d'équipe gère des collaborateurs, et se mesure souvent dans l'entreprise par leur nombre, alors qu'un responsable dans le sourcing gère des budgets, des contrats et des prestations. Il peut arriver qu'une assignation à une fonction de sourcing ne soit pas vécue positivement.

Cela a mis en lumière la nécessité de travailler en collaboration avec les Ressources Humaines pour intégrer la filière du sourcing dans le référentiel interne. C'est grâce à la reconnaissance de cette filière qu'une véritable professionnalisation peut se dérouler dans de bonnes conditions.

Le sourcing doit trouver sa place dans les chemins de carrières, il est un passage dans une carrière et non une fin en soi.

Le GEP apporte la matière pour aider les fonctions sourcing à faire reconnaître leurs rôles auprès des Ressources Humaines.





## Les missions particulières des rôles du sourcing

Le tableau ci-dessous résume les rôles principaux de sourcing. Les rôles sont décrits dans les fiches qui suivent.

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 Officer	Documenter le système et les fonctions de sourcing puis les étalonner en les évaluant.

### MISSIONS DES ROLES DE SOURCING

## Comment s'assurer que je tiens mon rôle ?

Cette question est toujours rencontrée dans les échanges avec les acteurs, aussi le GEP propose des cartes de rôles selon la forme suivante :

<p><b>Activités principales</b></p> <p>Que dois-je faire ?</p> <p>Liste des activités à réaliser organisées en deux parties :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Permanentes</u>, elles contribuent au bon fonctionnement de l'organisation de sourcing.</li> <li>• <u>Durant le cycle de vie</u>, elles sont à réaliser pour réussir une action de sourcing.</li> </ul>	<p><b>Pratiques professionnalisantes</b></p> <p>Pratiques du modèle eSCM-CL à maîtriser.</p> <p>Comment me professionnaliser ?</p>
	<p><b>Compétences clés</b></p> <p>Liste des savoir-faire nécessaires pour tenir ce rôle.</p> <p>Quelles compétences dois-je développer ?</p>

## **Gestionnaire de contrat**

*Contracter puis gouverner et contrôler le fournisseur dans le cadre de l'accord.*

### Activités principales

#### **Permanentes**

- 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

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

# Gestionnaire de services

*Définir, documenter, piloter et améliorer un service sourcé*

## Activités principales

### Permanentes

- 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 réglementaires sont gérées
- Déterminer les spécifications et conditions de service
- Collecter les niveaux de service (SLA)
- S'appropriier 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 proposés 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

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

## 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

## Responsable du Sourcing

*Proposer, étudier et optimiser le portefeuille des fournisseurs pour s'assurer de la valeur métier.*

### 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, proposer des objectifs long terme
- Analyser et piloter par 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

## Sponsor du Sourcing

Organiser et contrôler la politique de sourcing selon une vision à long terme et des partenariats stratégiques.

### 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

<b>str01</b> Parrainage du sourcing
<b>str02</b> Contraintes de sourcing
<b>str05</b> Stratégie de sourcing
<b>gov01</b> Politique de sourcing
<b>rel06</b> Relations collaboratives
<b>rel07</b> Relations innovantes
<b>val05</b> Innovation
<b>val07</b> Alignement du sourcing
<b>knw03</b> 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

## **Sourcing Management Officer**

*Documenter le système et les fonctions de sourcing puis les étalonner en les évaluant.*

### Activités principales

#### **Permanentes**

- 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
- 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

### Pratiques professionnalisantes

<b>gov02</b>	Gestion des fournisseurs
<b>gov04</b>	Définition des processus de sourcing
<b>rel02</b>	Relations avec les fournisseurs
<b>val01</b>	Performance organisationnelle du sourcing
<b>val02</b>	Base de référence d'aptitude
<b>val03</b>	Etalonner les processus de sourcing
<b>val04</b>	Améliorer les processus de sourcing
<b>ocm03</b>	Définir le modèle organisationnel cible
<b>ppi01</b>	Assigner les responsabilités de sourcing
<b>ppi04</b>	Définir les rôles de sourcing

### Compétences clés

- Savoir modéliser les enjeux et besoins métiers
- Structurer des contrats
- Analyser et synthétiser un modèle organisationnel

## **Gestionnaire de contrat**

*Contracter puis gouverner et contrôler le fournisseur dans le cadre de l'accord.*

### Activités principales

#### **Permanentes**

- 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

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



L'AeSCM remercie les contributeurs du GEP 2015, sur les métiers du sourcing.

Les apports ont été particulièrement riches et l'implication de chacun permet de diffuser quelques idées bien utiles et pratiques.

Pour plus d'informations

[contact@ae-scm.fr](mailto:contact@ae-scm.fr)

Adhérer à l'AeSCM c'est promouvoir les bonnes pratiques.

***Vos idées n'ont de valeur que si elles sont partagées !***

## À propos de l'association Ae-SCM

L'association française Ae-SCM accompagne le déploiement du référentiel eSCM des bonnes pratiques et des métiers de sourcing. Le référentiel eSCM (eSourcing Capability Model) permet de mesurer et d'améliorer l'aptitude au sourcing d'une organisation cliente ou fournisseur.

L'association Ae-SCM regroupe des organisations clientes et fournisseurs sur le thème du pilotage de prestations aussi diverses que le développement applicatif externalisé (Centre De Services, TMA, TRA...), l'infogérance de production (Exploitation, Supervision, Réseaux...) ou les projets en maîtrise d'œuvre déléguée (forfait, agiles, techniques...).

L'Ae-SCM propose un cadre pour que des professionnels du sourcing se rencontrent et échangent des expériences concrètes de relations de sourcing, en dehors de tout aspect commercial ou de tension contractuelle.

117 avenue Victor HUGO  
92100 Boulogne-Billancourt  
[contact@ae-scm.fr](mailto:contact@ae-scm.fr)  
[www.ae-scm.fr](http://www.ae-scm.fr)