

Comment préparer le déploiement d'une solution SRM ?



**GUIDE DE GESTION
DE PROJET**



L'ÉDITO

Stéphane Douce
Business Unit manager COBUY

Pourquoi organiser la gestion de projet du déploiement d'une solution SRM ?

A partir du moment où l'on s'intéresse au déploiement d'une solution SRM Source To Contract pour son entreprise, il convient d'appréhender la gestion de projet qui constitue une étape tout aussi importante que le choix de l'éditeur opéré en amont.

En effet, comme tout projet d'amélioration, le déploiement d'une solution digitale n'échappe pas à la nécessité d'appliquer une méthodologie de gestion de projet permettant de garantir un objectif central : l'adoption par les utilisateurs !

Au-delà de la dynamique requise par un projet d'amélioration, l'ordonnancement des tâches et la coordination des ressources nécessitent de bénéficier d'une méthodologie claire et partagée en amont du projet entre l'offreur de solution et l'entreprise (RACI, planning, ...).

Nous souhaitons partager à travers ce cahier spécial les principales étapes qui contribuent à organiser un projet de digitalisation des relations fournisseurs depuis la définition de la gouvernance jusqu'au déploiement de la solution en passant par l'initialisation du projet, son analyse, la configuration et la recette.

Il arrive parfois que la perception de la phase projet soit associée à des notions de difficulté ou de durée, héritées, à juste titre ou non, de la réputation des déploiements ERP. Il semble important à ce sujet de rappeler qu'un projet SRM intervient sur un périmètre fonctionnel sensiblement plus

AU SOMMAIRE

Editorial : pourquoi organiser la gestion de projet du déploiement d'une solution SRM ?

Commencer par le commencement : la gouvernance du projet

Initialiser le projet pour bien le cadrer

On entre dans les détails : analyse du projet

Les besoins sont clairs : configuration

Avant dernière étape : la recette

Paré pour le déploiement

restreint qu'un projet ERP et implique donc moins de ressources et de contraintes malgré l'enjeu important qu'il représente notamment pour les activités industrielles. Aussi, les tentatives visant à engager un déploiement sans méthodologie de gestion de projet sont très fortement exposées à un risque d'échec qui au final s'avérerait plus coûteux que la part d'investissement consacrée à la gestion du projet.

« Il ne faut jamais oublier qu'en matière de digitalisation des achats, on n'achète pas juste un produit qui va tourner tout seul comme par miracle. Il est nécessaire que l'éditeur soit en mesure de faire de la conduite du changement aux côtés des équipes. »

Nathalie Leroy, Déléguée Générale
Conseil National des Achats



Comme les autres ouvrages de notre collection, ce cahier Spécial « Comment préparer le déploiement d'une solution SRM ? » se veut très concret et opérationnel afin que vous vous sentiez mieux informé pour aborder efficacement et avec confiance cette étape importante qu'est la gestion de projet.

Stéphane Douce - Business Unit Manager
COBUY

COMMENCER PAR LE COMMENCEMENT : LA GOUVERNANCE DU PROJET

Commençons par rappeler que le projet de déploiement de votre solution achats va impliquer différentes ressources de votre entreprise et que celles-ci ne seront pas uniquement les ressources métiers (achats et qualité) concernées directement par l'utilisation de votre logiciel SRM.

Il est donc primordial de communiquer sur la solution SRM déployée, et d'embarquer suffisamment tôt les parties prenantes qui seront impactées par ce projet. Il est d'ailleurs tout à fait possible, lors de la définition de l'équipe projet, d'identifier que certains interlocuteurs interviendront ponctuellement sur des ateliers et thèmes précis, mais qu'ils ne feront pas partie de l'équipe projet, qu'il est préférable de garder à taille restreinte comme indiqué.

Rappelons également que plus un projet de digitalisation est largement identifié au sein de l'organisation de l'entreprise, ceci aussi bien au niveau des dirigeants, des managers que des collaborateurs, plus l'adoption de la solution SRM est optimisée.

Un projet largement partagé facilitera la mobilisation et l'onboarding des ressources qui intégreront la gouvernance du projet. A ce titre, il conviendra de bien identifier les collaborateurs et managers qui intégreront les comités de pilotage (COPIL) et les comités projets (COPROJ).

Ces deux comités s'organisent à intervalles réguliers et visent des objectifs différents :

→ Le COPROJ revête un caractère opérationnel visant à faire un point des différentes tâches consolidées dans un plan d'actions identifiant les res-

ponsables et les échéances., partager le planning et les prochaines échéances clés, et enfin mettre en exergue les éventuels risques ou arbitrages qu'il sera nécessaire d'adresser en COPIL.

→ Le COPIL quant à lui revête un caractère managérial visant à faire un point d'avancement sur le macro-planning et prendre les décisions qui s'imposent à certaines étapes du projet.

Même si certains membres des COPROJ peuvent aussi être membres des COPIL il est important qu'un membre du COPIL dispose des responsabilités nécessaires aux arbitrages qui peuvent être requis en cours de projet, ceci aussi bien du côté de l'entreprise que celui de l'offreur de solution.

La mobilisation des ressources et la coordination du projet s'organiseront de manière étroite avec l'éditeur sous la responsabilité de l'entreprise.

La gouvernance une fois définie et structurée permettra d'engager l'initialisation du projet.

*Retrouvez les trois premiers titres de la collection Cahier Spécial sur notre site :

- Activer la digitalisation des relations fournisseurs au service des Achats Responsables : guide pratique de mise en œuvre - mars 2022 [Télécharger le livre blanc](#) ↓
- Comment approcher le ROI d'un projet de digitalisation des relations fournisseurs : 5 axes concrets pour constituer votre dossier d'opportunité – juin 2022 [Télécharger le livre blanc](#) ↓
- Quelles sont les clés pour réussir un cahier des charges SRM ? Un guide méthodologique d'élaboration et de mise en œuvre - avril 2023 – [Télécharger le livre blanc](#) ↓

INITIALISER LE PROJET POUR BIEN LE CADRER

L'initialisation du projet est une étape clé puisqu'elle vise principalement à en assurer le cadrage en formalisant et partageant les objectifs attendus et les moyens requis.

Cela se traduit par une réunion de lancement aussi appelée "kick-off meeting" dont les enjeux sont de :

- Favoriser l'appropriation du projet par l'ensemble des protagonistes
- Communiquer sur les points essentiels
- S'assurer que tout le monde est en phase sur les objectifs, les moyens, le planning...
- Créer une dynamique positive autour du projet et embarquer l'équipe projet
- Vous crédibiliser ainsi que l'équipe
- Fixer les règles de fonctionnement

« La présence du sponsor est clé pour le démarrage du projet afin de s'assurer de l'alignement public des uns et des autres. En cas d'absence, un message vidéo / écrit peut être transmis pour communiquer sur ses attentes. »

Cédric Guillouet, Directeur Associé
COMPANION



Le cadrage du projet peut s'organiser sous la forme d'ateliers de cadrage. Il convient donc qu'ils soient organisés par avance et planifiés avec les participants requis en fonction des thèmes qui seront abordés à chaque atelier.

Le cadrage du projet a pour vocation d'aborder de manière détaillée différents éléments que l'on peut regrouper en trois rubriques :

→ Connaissance de l'organisation actuelle de l'entreprise dans l'exécution des processus qui devront être exécutés dans la solution SRM et les données utiles à ces processus (sourcing, panel, RFI, RFQ, demandes d'achats, contrats & tarifs, évaluation des performances et des risques, non-conformités et réclamations,...)

→ Identification des éventuels efforts de convergence à prévoir entre l'organisation actuelle et le fonctionnement standard de la solution ou inversement.

→ Considération des aspects techniques entre autres liés à l'IT et la DSI (déploiement SaaS, SSO, 2FA, interfaces ERP, intégration data provider, ...)

L'animation des ateliers de cadrage portée par le responsable de projet de l'éditeur doit permettre par questionnement itératifs et interactifs d'aborder le plus en détails possibles les processus et les données associées. Il est donc important que le profil proposé par l'éditeur pour le pilotage du projet soit un expert métier ayant la capacité à traduire de manière fidèle et exhaustive les usages et les objectifs de l'entreprise.

Le cadrage, une étape qui fixe le cap ! Pour réussir un projet, il est nécessaire de bien en connaître les contours.

Même si le cadrage peut être perçu comme une forme de redite par rapport à l'expression des besoins ou au cahier des charges qui a servi au moment du sourcing et de la sélection de l'éditeur, il n'en demeure pas moins indispensable tant il permet de partager un même niveau informations avec les personnes concernées et de rentrer dans un niveau de détails qui n'est pas forcément requis lors de la phase de contractualisation avec l'éditeur.

« Le cadrage doit permettre d'explicitier le sujet de la data pour s'assurer qu'elle existe mais surtout qu'elle est de qualité. Dans le cas où ça ne l'est pas, l'éditeur n'est pas responsable de redresser cette donnée. Cela devient un projet dans le projet pour permettre le chargement de bonnes données le moment venu... »

Cédric Guillouet, Directeur Associé
COMPANION



Les pilotes de projets s'appliqueront à cette étape du projet à bien différencier les besoins essentiels des besoins secondaires aussi appelés les "Must have" et "Nice to have".

Autant il est nécessaire d'aborder en détails les besoins essentiels, autant il peut être contre-productif de consacrer trop de temps sur des besoins secondaires qui ne représentent pas les enjeux du projet.

Il sera également intéressant à ce stade du projet que l'éditeur mette à disposition de l'entreprise un accès à la solution afin de permettre aux participants de se projeter dans l'utilisation de la solution et donc se l'approprier plus facilement.

Notons que la démarche de cadrage est d'autant plus importante pour les PME et ETI que la plupart

du temps s'équipent pour la première fois d'une solution SRM & S2C. Dans cette configuration de "primo équipements" les données des processus achats et qualité fournisseurs sont disséminées sur différents supports notamment de nombreux tableurs archivés sur différents répertoires en plus des données dispersées dans les messageries des utilisateurs.

Rappelons enfin ce qui devrait être une évidence, mais qui à l'usage frappe parfois comme n'étant pas suffisamment fait : une note de cadrage doit être rédigée afin qu'elle puisse être partagée, son approbation constituant une condition "sine qua non" au déclenchement de la phase d'analyse du projet.



ON ENTRE DANS LES DÉTAILS : ANALYSE DU PROJET

A ce stade la gouvernance est identifiée, les objectifs et plannings sont définis et les parties connaissent les besoins exprimés et les solutions proposées. Il est donc temps de rentrer dans l'étape d'analyse qui servira à définir les éléments de conception ainsi que les éléments liés au modèle de données.

Pour mener à bien cet exercice, plusieurs aspects seront abordés :

- ce qui est de l'ordre de la conception qui se traduira par des développements et/ou des paramétrages
- ce qui est de l'ordre du modèle de données qui se traduira par des reprises de données pour alimenter la solution avec des données de l'entreprise
- ce qui est de l'ordre de la technique entre autres pour l'intégration ERP par interfaces complètes ou demi-interface.

« À noter que les nouveaux besoins qui n'auraient pas été répertoriés en phase d'AO ou après de cadrage doivent être traités comme des demandes de changement. Soient-ils peuvent être intégrés dans le projet qui court car sans impact (coût / délai / risque...), soient-ils nécessitent une analyse particulière et doivent donc être analysés par le copil car impact (coût / délai / risque...) ? »

Cédric Guillouet, Directeur Associé
COMPANION



Pour ce qui concerne la conception il s'agit de recenser de manière précise et exhaustive les développements/paramétrages requis et identifiés lors de la phase d'initialisation du projet qui vont permettre d'assurer l'adaptation de la solution aux besoins de l'entreprise.

Concernant le modèle de données, il s'agira de recenser là aussi de manière précise et exhaustive les différentes tables de données utiles avec pour chaque table de données les différents champs/attributs qui devront être intégrés dans la solution achats soit par simples reprises de données soit

par interfaces et intégrations (ERP, data provider, ...)

A ce stade, les aspects techniques considérés lors de la phase d'initialisation devront être définis plus précisément et documentés (SSO, 2FA, interfaces ERP, intégration data provider, ...). Il est souvent utile et surtout plus efficace que les profils techniques de l'entreprise et de l'éditeur puissent échanger directement en lien avec les responsables/pilotes du projet pour assurer un bon niveau d'alignement.

A l'issue de cette phase d'analyse, tout aura été documenté et tracé, il est important que les spécifications fonctionnelles (comptes-rendus d'ateliers) et techniques, soient validées par l'entreprise afin de s'assurer que l'éditeur réalise le paramétrage de la solution conformément à ses besoins.

Zoom sur le Master Data Management (MDM)

L'étape d'analyse du projet est l'étape dans laquelle les participants sont le plus exposés à la gestion des données et l'interaction de la solution avec les autres solutions de l'entreprise. L'appropriation du MDM permet aux interlocuteurs métiers de bien appréhender quel SI doit être maître sur quel processus et donc quel SI est maître sur telle donnée (ex : le SRM gère l'onboarding du fournisseur et les données de sourcing et alimente l'ERP des données utiles à l'engagement des commandes)

LES BESOINS SONT CLAIRS : CONFIGURATION

On touche au but ! Les expressions de besoins techniques et fonctionnels sont formalisées et partagées, on peut donc engager la phase de configuration qui va permettre d'assurer la collecte des données et les paramétrages visant à ce que la solution se comporte conformément aux attentes.

Que cela soit sur le plan du référentiel de données (dont les interfaces ERP) ou du paramétrage fonctionnel, il convient de particulièrement bien documenter cette étape.

En effet les paramétrages étant nombreux il est nécessaire qu'ils soient sanctionnés dans un document type "Cahier de paramétrages" qui servira de support pour lister l'ensemble des choix de paramétrages effectués afin qu'ils soient validés et qu'on puisse s'y référer si nécessaire plus tard dans le projet ou après la mise en production.

Cette documentation est assurée par l'éditeur l'entreprise étant libre de documenter les travaux effectués de son côté (comme les requêtes pour les interfaces ERP par exemple)

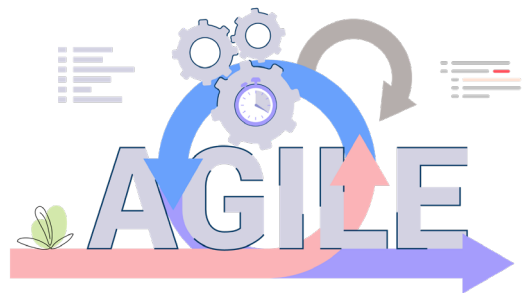
Mais au fait que retrouvons nous dans ces paramétrages ? Ci-dessous quelques exemples :

- Liste des fonctionnalités activées/non activées
- Liste des vues activées/non activées
- Configuration des reprises de données et interfaces

- Liste des utilisateurs et profils/droits associés
- ...

Zoom sur le mode agile

Puisqu'il n'est pas toujours évident d'appréhender le résultat d'un paramétrage avant qu'il ne soit effectué, il peut s'avérer utile que l'éditeur propose un paramétrage en mode agile. Celui-ci permettra via l'accès à la solution attribué lors de phase d'initialisation du projet de vérifier concrètement les effets des paramétrages et l'adéquation avec les attentes. Les éventuels corrections ou changements de paramétrages sont ainsi effectués de manière réactives et itératives.



AVANT DERNIÈRE ÉTAPE : LA RECETTE

La configuration est effectuée, l'avant dernière étape du projet s'engage : la recette. Elle est évidemment primordiale puisqu'elle vise à effectuer les tests qui permettront de valider que la solution telle que configurée et paramétrée répond aux besoins.

Afin de réaliser ces tests il convient que les utilisateurs clés (key user) soient préalablement identifiés et formés. La formation ne dispensera pas l'éditeur d'un accompagnement à la recette.

Pour structurer la recette, il conviendra de rédiger un cahier de recette visant à lister de manière exhaustive les éléments testés par chaque key user et pour chaque élément les réserves majeures ou mineures. On parle donc d'une recette métier de bout en bout pour laquelle l'éditeur pourra proposer une trame de cahier de recette qui ne restera plus qu'à adapter aux besoins spécifiques de l'entreprise. Cette étape est structurante : elle permet à l'entreprise de tester et de visualiser ses processus et données au travers de la solution SRM customisée selon ses besoins, ce qui va favoriser l'appropriation de la solution, la conduite du changement se poursuit tout au long du projet.

Une revue des éventuelles anomalies sera effectuée et les corrections s'organiseront pour traiter en priorité les anomalies majeures puis les anomalies mineures. Les anomalies mineures peuvent faire l'objet d'un arbitrage pour définir si elles doivent toutes être résolues avant la mise en production.

L'objectif de la recette étant de préparer la mise en production de la solution SRM, il convient que cette étape soit sanctionnée par un procès-verbal qui devra être validé. Le PV de recette inclus l'ensemble de la documentation (cahier de conception, cahier de paramétrages, ...) et il devra être signé par l'entreprise avant de pouvoir engager la phase suivante et finale : le déploiement.



PARÉ POUR LE DÉPLOIEMENT

Etape ultime : le déploiement ! Le PV de recette est validé il est temps de mettre la solution en production et entre les mains des différents utilisateurs concernés.

Il s'agira dans un premier temps de former ou d'assurer un complément de formation auprès des key user. En fonction de votre choix et de votre accord avec l'éditeur la formation des utilisateurs vers les utilisateurs finaux (end users) sera assurée par les key users soit par les ressources de l'éditeur.

Afin d'accompagner l'utilisation de la solution achats les utilisateurs peuvent bénéficier d'un guide utilisateurs mise à disposition par l'éditeur. Il peut s'avérer utile de compléter ce guide par une documentation interne à l'entreprise qui peut s'inscrire dans les procédures du/des services concerné(s).

Même si la conduite du changement aura déjà été engagée dans les étapes précédentes du projet il est possible que l'exposition de la solution aux utilisateurs finaux nécessitent de continuer à accompagner le changement par les key users et les ressources de l'éditeur, au-delà de la mise en production.

Quoi qu'il en soit le transfert du projet vers le service support est une étape à ne pas négliger. Elle permet de bien identifier les interlocuteurs et les processus liés au support souvent organisés autour d'une gestion de tickets permettant de déclarer les anomalies ou demandes d'évolutions.

En parallèle l'éditeur peut désigner un interlocuteur CSM (Customer Success Management) qui aura pour mission d'identifier avec l'entreprise les opportunités d'amélioration du service. Cet échange peut s'organiser sous forme de QBR (Quarter Business Review) et permet à l'entreprise d'influer sur la feuille de route des améliorations ou nouvelles fonctionnalités proposées par l'éditeur.

« la stratégie de formation de formateurs peut être judicieuse, mais il convient de bien choisir les key users si l'entreprise souhaite mener cette stratégie... (pédagogue et envie de former). dans le cas contraire, la stratégie pourrait être contre-productive. D'autres méthodes de formations peuvent être étudiées en fonction du nombre d'utilisateurs et des habitudes de formations de l'entreprise (coaching digital, nuggets learning...) »

Cédric Guillouet, Directeur Associé
COMPANION



Avant que le projet soit terminé et donc transféré au service support de l'éditeur, une période de VSR (Vérification de Services Réguliers) de quelques jours ou quelques semaines peut être définie. Cette période vise à accompagner la mise en production ("Go Live").

EN CONCLUSION : LA GESTION DU RISQUE COMME FIL ROUGE DE LA GESTION DE PROJET

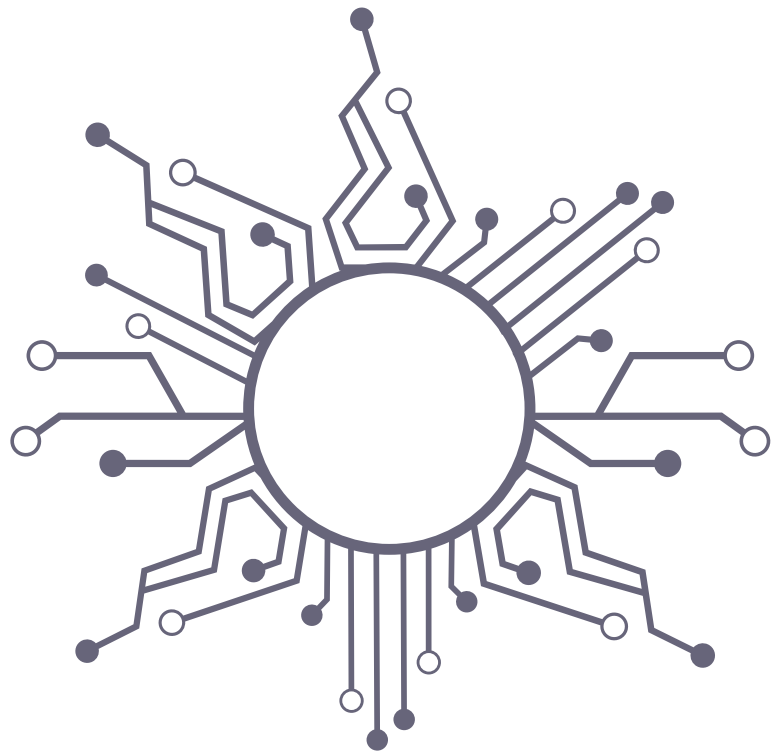
Comme vous l'aurez compris, les différentes étapes abordées précédemment se traduisent par des échanges concernant les aspects techniques et métiers du projet qui s'organisent de manière logique. Au-delà de l'évidente nécessité de documenter ces échanges avec des comptes rendus et plan d'actions partagés entre l'éditeur et l'entreprise, il est important d'identifier le plus tôt possible un risque qui pourrait peser sur le projet.

Bien souvent, la difficulté rencontrée pour contourner un risque n'est pas liée au risque lui-même mais au fait qu'il n'a pas été identifié assez tôt, voir même occulté. Il peut remettre en cause une étape du projet voir même le projet dans son intégralité. La transparence dans les échanges s'avère être un gage de prévention des risques qui met les responsables de projets de l'éditeur et de l'entreprise dans les meilleures dispositions pour arbitrer en connaissance de cause les décisions qui doivent l'être.

Pour garantir le succès d'un projet SRM, il est nécessaire :

- *D'impliquer et de responsabiliser les parties prenantes avant le lancement du projet*
- *D'investir dans l'accompagnement des collaborateurs et dans la promotion du projet*

- *De définir une stratégie de déploiement réaliste en fonction du contexte (déploiement progressif par site par exemple, ou à l'inverse déploiement «one-shot», selon l'organisation et la taille de l'entreprise)*
- *De garantir un parrainage (sponsor) du projet au plus haut niveau de gouvernance (appui de la direction sur la conduite au changement)*
- *De porter une attention préalable aux données à intégrer au démarrage du projet (périmètre, qualité, exhaustivité)*
- *De constituer une équipe projet resserrée (4 à 5 personnes) et couvrant tous les métiers du processus complet*
- *Et enfin d'avoir un Chef de projet qui va porter et promouvoir le projet en interne, et piloter ses équipes en autonomie.*



**L'AVIS DE L'EXPERT****TÉMOIGNAGE DE LEA CESPEDES SAO**

CONSULTING PRACTICE MANAGER - OXALYS

Afin de garantir le déploiement d'une solution SRM, il est primordial d'avoir au préalable réfléchi à une démarche projet adaptée aux besoins et au contexte de l'entreprise qui s'outille.

Il convient de commencer par la constitution d'une équipe projet, avec un chef de projet, un sponsor et l'identification des membres de l'équipe projet. La gouvernance et la comitologie associée doivent également être définies dès le lancement. Dans le cadre de cette phase d'initialisation du projet, nous recommandons de réaliser un RACI afin de répartir la responsabilité de l'entreprise, de l'éditeur et éventuellement d'une tierce partie sur chaque action du projet ; il conviendra ensuite de faire valider ce RACI par l'équipe projet.

Le chef de projet devra se positionner comme un leader, il devra porter et promouvoir le projet en interne, mais aussi et surtout diriger les acteurs et les différents chantiers à mener pour le déploiement de la solution SRM. La désignation de la bonne personne (tant en termes de fonction que de positionnement / personnalité) est donc un facteur de réussite du projet important. On constate sur différents projets que trop de chef de projet client «subissent» leur nomination et ne prennent donc pas pleinement possession de leurs nouvelles fonctions.

Le chef de projet devra valider le périmètre déployé, définir une ligne directrice et des objectifs qui seront clairement partagés en interne. Il constituera également le planning du projet conformément à la stratégie de déploiement souhaitée et il mobilisera les key users sur les différentes phases du projet (recette, formations....) en lien avec le planning.

Il est également primordial d'anticiper l'accompagnement des collaborateurs afin de garantir l'adoption de la nouvelle solution : très souvent les entreprises se rendent compte pendant le projet de la charge que représente la conduite du changement.



Oxalys, spécialiste de la digitalisation des achats et des dépenses, est le partenaire privilégié des PME et ETI.

Ses solutions permettent de digitaliser l'intégralité du processus achats et engagements depuis la recherche des fournisseurs jusqu'à la dématérialisation des factures fournisseurs et leur intégration en comptabilité.

Oxalys se distingue par ses solutions configurables et évolutives ainsi que son accompagnement client basé sur la proximité et l'agilité, adaptable à la culture de l'entreprise. L'objectif est de permettre à toutes organisations privées et publiques de réussir facilement la digitalisation de leurs achats.

Au cœur de notre entreprise, nous croyons fermement en un ensemble de valeurs fondamentales qui guident chacune de nos actions : Proximité, Pérennité & Agilité, Pragmatisme, Transmission, Engagement. Ces valeurs incarnent notre identité et définissent notre approche envers nos clients, nos collaborateurs et notre communauté.

<https://www.linkedin.com/company/oxalys/><https://www.oxalys.fr/>

→ Tous ces éléments constituent la démarche projet et aucun ne doit être négligé pour garantir son succès.

COBUY
an Oxalys company

Libérez votre
capital fournisseurs

Oxalys CB, S.A.S. au capital de 10.000 euros, immatriculée au
Registre du commerce et des sociétés de Lorient sous le numéro
B 922 079 512, ayant son siège social 6 Rue du Père Éternel
56400 AURAY

 **INFO@COBUY-SOLUTIONS.COM**

 **WWW.COBUY-SOLUTIONS.COM**

