

White Paper

Gestion de vos licences SAP® et optimisation de vos coûts

Conseils pratiques pour négocier vos
contrats on-prem, hybrides et Cloud

Contenu

Introduction	3	Achat de nouveaux produits	13
Une bonne préparation est la clé de votre succès	4	Migration de contrat vers SAP S/4HANA®	17
Ajustements (« true-ups »)	6	Conversion de produits	18
Achat de nouveaux produits	7	Conversion des contrats	19
Arrêt des produits et des licences inutilisés	8	Types d'utilisateurs SAP S/4HANA®	19
Négociations des contrats SAP Cloud	10	11 conseils pour bien négocier vos contrats	20
		Conclusion	21

Introduction

Négocier un contrat avec un éditeur de logiciels est une entreprise complexe qui se déroule rarement sans heurts, surtout face à un poids lourd comme SAP® et, a fortiori, dans le cas des progiciels de gestion intégrés (ERP), un secteur dont l'éditeur allemand détient près de 20 % des parts du marché mondial et où les alternatives sont peu nombreuses.

Dans le cas d'un modèle de licence on-prem, les négociations avec SAP n'aboutissent généralement qu'en cas d'augmentation significative des capacités d'utilisation existantes ou d'achat de nouveaux logiciels.

De plus en plus nombreuses, les offres en Cloud telles que RISE with SAP requièrent un examen scrupuleux

de multiples facteurs pour mener les négociations à bien avec un résultat optimum.

Ce livre blanc présente les situations et les pièges à éviter dans l'optique de négocier le meilleur contrat. Par « meilleur », nous entendons davantage qu'un « bon » tarif : votre entreprise doit également être en mesure de s'adapter avec souplesse à l'évolution du marché, voire de simplement clarifier des réglementations historiques parfois absconses.

Une bonne préparation est la clé de votre succès

La négociation d'un contrat, quel qu'il soit, commence par une préparation ciblée au cours de laquelle vous rédigez votre « script de négociation ». Ce document vous aidera à élaborer une stratégie que vous utiliserez ultérieurement au moment d'entamer concrètement les discussions et de prendre des décisions avec SAP.

Il est judicieux de débiter la phase de préparation bien à l'avance en examinant l'ensemble des documents et en déterminant le périmètre des négociations.



Cette phase portera sur les points suivants :

- analyse des contrats SAP et des droits d'utilisation existants ;
- liste de prix et conditions générales de vente (CGV) : sont-elles disponibles pour tous les contrats ?
- quelle est ma situation juridique ; par exemple, est-ce que des contrats anciens ou des accords spéciaux sont en vigueur ?
- les accords spécifiques (issus d'anciens contrats) doivent-ils être transférés dans le nouveau contrat ?
- de quels produits ai-je aujourd'hui besoin ?
- quelles sont les évolutions envisageables ?
- quelles sont les alternatives disponibles sur le marché ?
- quels sont les produits, offres et politiques tarifaires actuels et futurs de SAP ?
- il est également important d'envisager un produit « cloud » afin de conserver un atout au moment de négocier avec votre interlocuteur SAP.

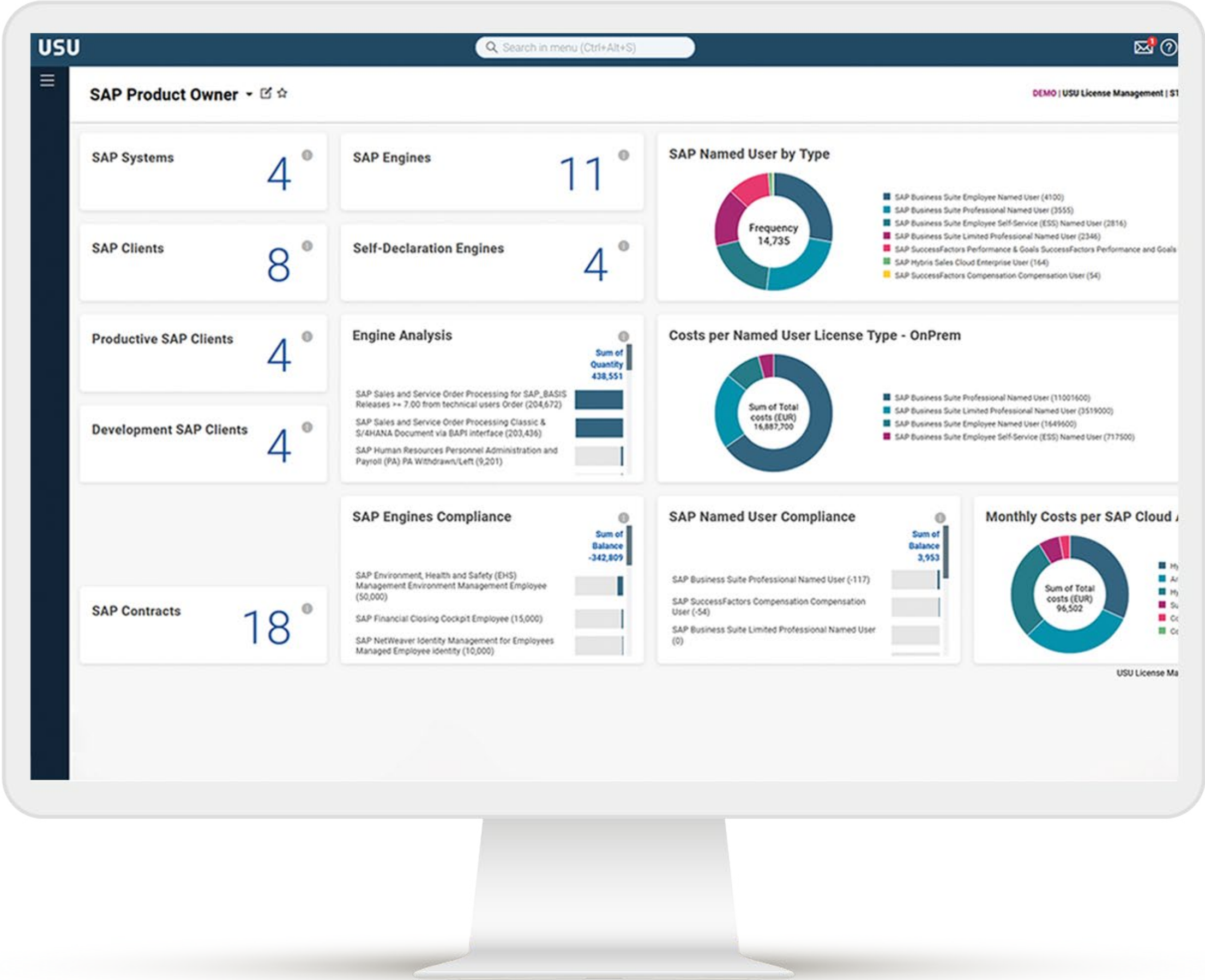


Tableau de bord USU :
affichage en temps réel de tous les produits SAP en cours d'utilisation

Ajustements (« true-ups »)

C'est au client qu'il incombe de gérer de manière proactive la conformité de son parc logiciel, ainsi que de contacter l'éditeur avant l'audit annuel, en vue d'acquérir les licences nécessaires et de remédier à tout problème de conformité. Dans ce contexte, une gestion ciblée des licences vous épargnera un audit négatif et vous placera dans des conditions favorables pour négocier.

Les métriques appliquées représentent un bon levier, dans la mesure où elles constituent la base de l'évaluation des licences SAP. Dans la plupart des cas, les métriques des produits SAP sont définies de manière relativement vague. Chaque ajustement permet ainsi d'apporter des améliorations. C'est pourquoi il convient d'insister pour qu'une définition claire et compréhensible des métriques figure dans l'accord post-achat. Les points suivants doivent être clarifiés en amont :

Que mesure-t-on ?

Il existe de nombreuses métriques « non uniques », telles que le volume des dépenses (Spend Volume), les employés (Employees) ou le chiffre d'affaires (Revenue). Par exemple, à quoi correspond le volume des dépenses comptabilisé ? À celui du Groupe dans son ensemble ou de l'entité juridique qui utilise le produit ? Ou simplement au volume traité à l'aide du produit ? L'idéal est de mettre cela par écrit dans le contrat.

Comment procède-t-on aux mesures ?

Le contrat doit clairement spécifier la base des mesures. Par le passé, SAP a souvent modifié de manière unilatérale les métriques utilisées pour effectuer ses calculs. Si les détails des mesures sont définis dans le contrat, toute modification

ultérieure devra faire l'objet d'un accord par écrit.

Que se passe-t-il en cas de changement de métrique ?

Dès l'achat initial, vous devez vous assurer que les acquisitions effectuées ultérieurement sous la même métrique sont illimitées. Nous constatons souvent que des clients ont acheté un produit à différents moments et avec différentes métriques. Toutefois, si une nouvelle métrique est avantageuse, le volume couvert par l'ancienne métrique doit être converti de sorte que cet avantage restera accessible sans surcoût.



Achat de nouveaux produits

Les mêmes règles initiales s'appliquent à l'achat de nouveaux produits et aux achats ultérieurs : toute ambiguïté doit être levée par contrat. De plus, les points suivants doivent être pris en compte :



Pérénnisation

Les clients SAP de longue date le savent : un produit acheté est retiré de la liste de prix et très souvent remplacé par un autre produit qui présente d'autres caractéristiques. Dans ce cas, SAP veut que la quantité totale de produits fasse l'objet de nouvelles licences et soit ajustée (true-up). Après tout, il s'agit d'un nouveau produit. Vous devez vous garantir le droit de remplacer des produits gratuitement.

Accords sur la durée d'implémentation (roll-out)

La maintenance s'applique dès le premier jour ; toutefois, il est très rare que la totalité des licences soit requise à la signature du contrat. Le lancement d'un produit SAP peut nécessiter de 1 à 2 ans. Vous devez également éviter de définir des dates fixes pour les implémentations (roll-outs), car les projets ont tendance à prendre du retard. Essayez au contraire de définir des « étapes de projet » en indiquant la date d'achat dans le contrat.

Arrêt des produits et des licences inutilisés

SAP permet généralement à ses clients de désactiver les produits inutilisés. Toutefois, ce droit doit être réglementé par contrat, faute de quoi votre entreprise sera dépendante de l'accord de SAP, ce qui est rarement gratuit.



Que pouvez-vous et que souhaitez-vous arrêter ?

- Utilisation des règles d'extension (Extension Policies) de SAP (options de mise hors service partielle).
- Il n'est pas possible d'interrompre la maintenance de licences individuelles ; il s'agit généralement soit d'arrêts partiels, par exemple dans le cadre d'une conversion de contrat vers SAP S/4HANA®, soit d'un arrêt total de la maintenance.
- Que peut-on optimiser ? La mise à niveau (trade-in) vers des licences d'accès numérique.

Outre la localisation des produits qui ne sont plus utilisés, il convient de vérifier régulièrement si des produits ayant fait l'objet d'une licence figurent encore sur la liste de prix. Si ce n'est pas le cas, il est possible que cette fonctionnalité soit désormais incluse dans d'autres produits, ce qui rend les licences achetées inutiles. Sans désactivation, vous continuez à payer la maintenance de produits qui n'existent plus.

Le conseil d'USU : vérifiez les conséquences de la désactivation d'une licence

- La réactivation de licences individuelles à la suite d'un déclassement sera coûteuse ; dans ce cas, SAP exige un paiement ultérieur des coûts de maintenance pour les années de déclassement.
- Les conversions et consolidations de contrats doivent être examinées soigneusement ; en cas de doute en effet, les droits des anciens contrats – qui sont souvent plus intéressants pour les clients existants que les nouvelles conditions – sont perdus.
- Certes, la désactivation permet d'abaisser les coûts de maintenance, mais la valeur d'investissement du produit est perdue.
- Il n'est pas inutile de vérifier les règles d'extension. Dans certains cas, les « logiciels oubliés » (shelfware) peuvent être intégrés à l'achat de nouveaux produits.



Négociations des contrats SAP cloud

Pour SAP, le Cloud incarne l’avenir. Les marges bénéficiaires y sont extrêmement lucratives, mais il est vrai que cette architecture présente également des avantages pour les clients.

Les contrats Cloud de SAP sont des formulaires dont les conditions générales (CG) entièrement nouvelles sont parfois difficiles à comprendre. Dans ces nouvelles conditions générales, SAP s’accorde le droit d’accéder à la totalité des données du client dans les applications en Cloud, dans le but de vérifier les licences. L’époque est révolue où le client pouvait choisir le moment où les données étaient mises à la disposition de SAP. L’éditeur peut vérifier la situation à tout moment et exiger directement l’acquisition de nouvelles licences.

Examinons tout d’abord les éléments importants et la terminologie utilisée par SAP pour décrire les différentes formes de contrats :

On-prem : licences et maintenance	Cloud : service et support Cloud
<ul style="list-style-type: none">• Contrat de logiciel• Annexe 1 (fiche de prix)• Liens intégrés au contrat vers des documents en ligne, par exemple vers le support• Contrat de traitement des données (DPA)• Liste de prix et conditions (LPC)• Conditions générales (CG)	<ul style="list-style-type: none">• Formulaire de commande• Annexe 1• Liens vers les documents en ligne intégrés au formulaire de commande• Conditions supplémentaires• Instructions en matière d’assistance• Accord de niveau de service (SLA)• Contrat de traitement des données (DPA)• Conditions générales d’utilisation du cloud



Extraits des conditions générales du Cloud

« SAP peut surveiller l'utilisation pour vérifier sa conformité avec les Métriques de consommation, le volume et le Contrat. »

CG des services Cloud, 2.3

« [...] Le Client concède à SAP le droit non exclusif de traiter et utiliser les Données Client pour fournir le Service Cloud et la maintenance associée, ainsi qu'aux fins prévues dans le Contrat »

CG des services Cloud, 4.2

Si vous acceptez cette disposition sans restriction, vous vous engagez à surveiller en permanence l'utilisation, à supprimer les comptes inactifs, à sensibiliser les employés ou à utiliser les nouvelles fonctionnalités uniquement après consultation.

Modifications contractuelles

Dans le cas des contrats Cloud, vous achetez uniquement un droit d'utilisation limité, contrairement aux licences classiques déployées sur site. Deux possibilités à l'issue du contrat : soit l'utilisation prend fin, soit vous signez une prolongation SAP peut alors redéfinir entièrement les termes du contrat. Des modifications importantes (fonctionnalités, métriques, prix, etc.) peuvent être formulées à chaque renouvellement de contrat, sans qu'il soit vraiment possible de s'y opposer.

Dépendance vis-à-vis de l'éditeur

Changer d'éditeur de logiciels on-prem est un processus complexe et onéreux surtout dans le Cloud. En raison de la multiplicité des interfaces, formats de fichiers et logiques applicatives, les clients doivent redoubler d'efforts pour déplacer leurs charges de travail d'un Cloud vers un autre. Dans de nombreux cas, le transfert de données induit à lui seul des coûts élevés, ce qui accroît encore la dépendance à l'égard de l'éditeur.

Le conseil d'USU :

négozier en avance les conditions de sortie

01. Vous pouvez tenter d'obliger contractuellement SAP à prendre en charge le rapatriement complet des données.

02. Une baisse des redevances d'adhésion peut être négociée pour la période de migration.

03. Il est également possible de négocier une suspension temporaire des redevances d'adhésion.



Préparer la négociation d'un contrat Cloud

Pour aborder une négociation dans les meilleures conditions, vous devez disposer des documents et informations suivants :

- le contrat principal
- les services dans le Cloud (définis à l'annexe 1)
- la durée minimale et la date de renouvellement (précisées à l'annexe 1)
- les accords spéciaux, par exemple :
- l'annexe relative au développement de produits
- la protection des prix pour les ajustements (true-ups)
- le périmètre d'application du contrat de protection des données (DPA) pour les contrats Cloud existants
- chaque service fait l'objet d'un supplément distinct
- les clients doivent rechercher eux-mêmes le supplément qui les concerne
- les suppléments font l'objet de modifications fréquentes
- les documents manquants (par exemple, les accords spécifiques concernant les métriques) doivent être demandés à SAP

Achat de nouveaux produits

Qu'est-ce que « RISE with SAP » ?

Le contrat Cloud RISE with SAP regroupe l'ensemble des éléments relatifs au Cloud : licences logicielles, infrastructure et services, à savoir :

- outils de migration
- SAP S/4HANA® Cloud
- plateforme technologique d'entreprise (BTP)
- pack de démarrage SAP Business Network
 - Ariba Business Network (jusqu'à 2 000 bons de commande ou factures)
 - Asset Intelligence Network
 - Logistics Business Network (LBN)
- pack de démarrage Business Process Intelligence
 - SAP Process Insights avec 50 Go de stockage dans le Cloud
 - gestionnaire de processus SAP Signavio Process Manager : 3 utilisateurs
 - plateforme SAP Signavio Process Collaboration Hub : 10 utilisateurs
- équivalents en utilisation complète (licences utilisateur)
- accords de niveaux de service (SLA), support et exploitation pris en charge par un partenaire unique.

À noter absolument !

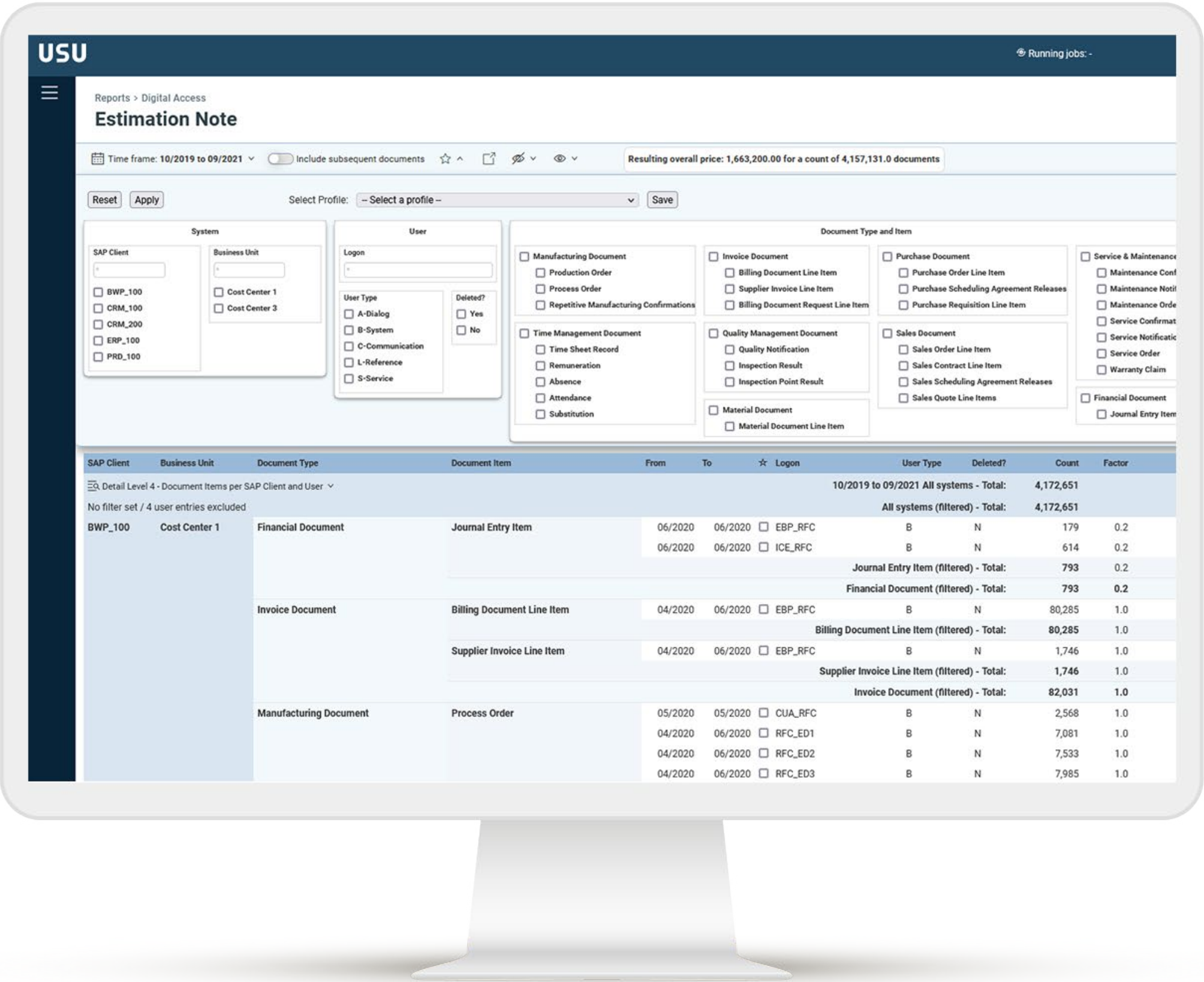
SAP est votre unique partenaire contractuel pour tous les composants, ce qui présente à la fois des avantages et des inconvénients :

- vous n'êtes plus en mesure de négocier avec différents fournisseurs d'infrastructure ou prestataires de services, ce qui place SAP dans une position encore plus favorable ;
- la solution RISE with SAP entraîne des dépendances techniques ; le logiciel ne fonctionne plus sur les systèmes de votre entreprise, donc SAP peut contrôler les accès, personnaliser les systèmes et déterminer les accords de niveau de service.
- aspect positif, les négociations peuvent s'avérer moins difficiles.

Les équivalents en utilisation complète (FUE – Full Use Equivalents) représentent un moyen flexible d'utiliser des licences utilisateur (User License) pour différents types d'utilisateurs. Avec un contrat RISE with SAP, il n'est plus nécessaire de spécifier la relation entre les différents types d'utilisateur. Toutefois, la définition des types d'utilisateur ne correspond plus à celle des autres listes de prix pour les utilisateurs SAP. Il est par conséquent difficile de déterminer le nombre d'équivalents FUE nécessaires.

Un contrat RISE with SAP octroie également un Digital Access, le modèle d'accès indirect aux fonctions SAP. En d'autres termes, toutes les interfaces avec des systèmes non-SAP qui génèrent des données dans SAP doivent ultérieurement faire l'objet d'une licence en fonction du nombre de documents créés. Sont également concernés les documents créés à l'aide de développements internes via la plateforme technologique d'entreprise BTP (Business Technology Platform).

Par contrat, le Digital Access constitue un défi de taille, dans la mesure où il n'est possible d'estimer que très vaguement l'ampleur des justificatifs soumis à l'obtention d'une licence. Pour éviter des risques incalculables, il convient d'inclure des limites de coûts dans le contrat.



Analyse de l'utilisation des systèmes SAP Digital Access

À noter absolument !

Apprenez à analyser l'accès indirect pour décider si le passage au modèle de licence Digital Access vous convient.

Flyer

Vos licences SAP en toute sérénité

Lire la suite

White Paper

Découvrir et exploiter au mieux l'offre RISE with SAP®

Lire la suite

Avantages

Les équivalents en utilisation complète (FUE) sont plus flexibles :

- Les utilisateurs peuvent être déplacés entre Utilisation avancée (advanced use), Utilisation de base (core use) et Utilisation en libre-service (self-service use) en fonction des besoins, sous réserve que le nombre total d'équivalents en utilisation complète ne soit pas dépassé.
- Les utilisateurs inactifs peuvent être rapidement désactivés afin de réduire le nombre de licences.

Les contrats sont davantage configurables

- Les contrats SaaS offrent de plus grandes possibilités de négociation (« shelfware » par exemple).
- L'analyse des différents contrats permet d'éviter l'overlicensing ou la détention de logiciels inutilisés.

Un unique partenaire pour tous les contrats

Inconvénients

Davantage d'applications front-end (Fiori)

- L'analyse des transactions (codes T) ne suffit plus pour optimiser les types d'utilisation.
- Le processus d'optimisation doit inclure l'analyse des applications Fiori.

L'optimisation des licences SAP pour les environnements SaaS est plus complexe

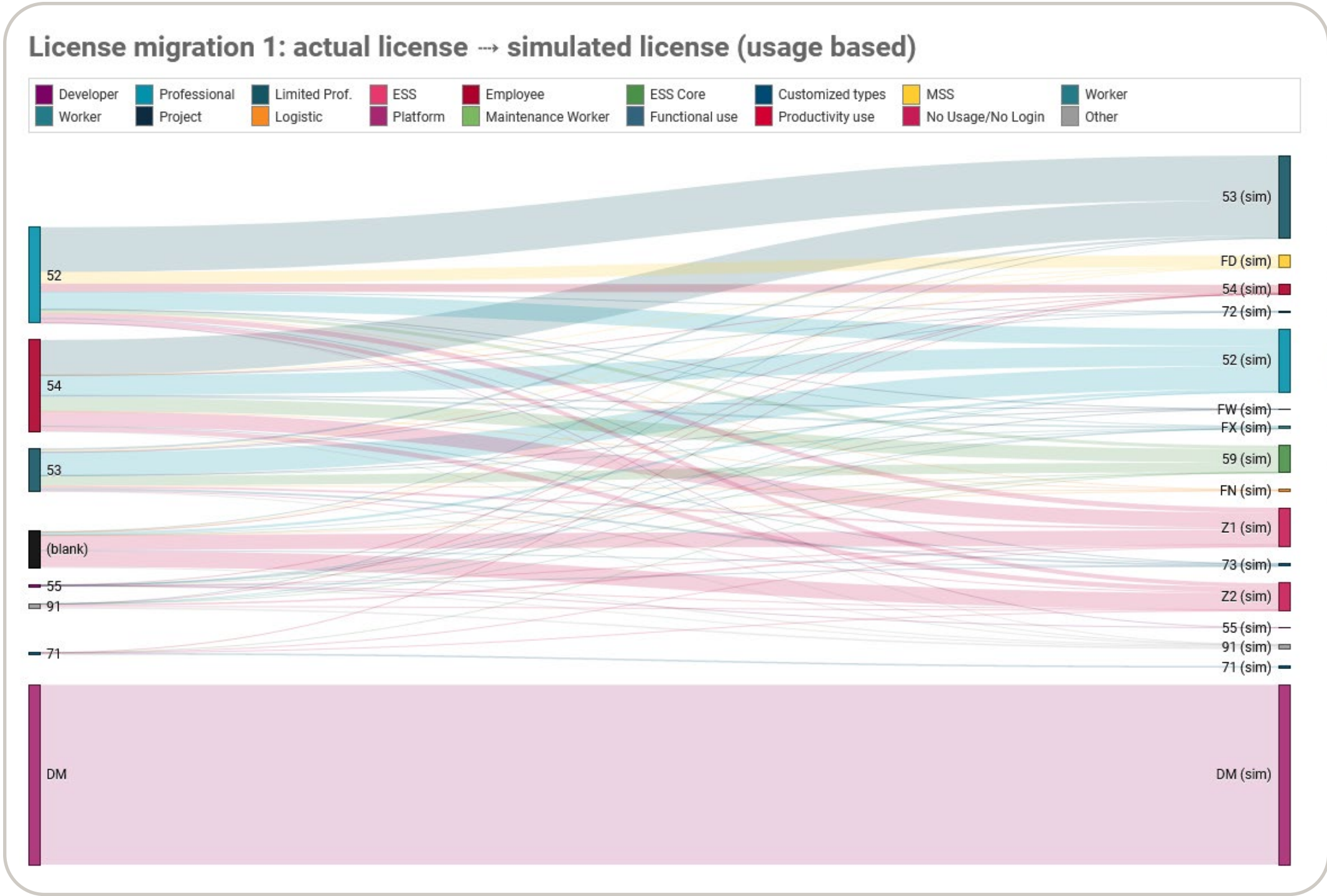
- Les audits et les optimisations concernent uniquement la plateforme technologique d'entreprise BTP, Ariba, SuccessFactors, C4C et Qualtrics.
- L'examen et l'optimisation de toutes les applications SAP SaaS sont plus fastidieux.

Dépendance vis-à-vis du fournisseur

- Du propriétaire au locataire
- Pas de crédit pour les investissements réalisés à date
- Dépendance vis-à-vis d'un unique fournisseur de services en Cloud (SAP)
- Pas de réduction ultérieure du périmètre des services pendant la durée du contrat
- Pas de remises importantes en cas d'extension ultérieure du périmètre des services
- Possibilité de surcoûts imprévus en raison de l'ajout de services payants que seul SAP est autorisé à fournir.

Migration de contrat vers SAP S/4HANA®

Le produit phare de SAP c’est SAP S/4HANA®. Les logiciels précédents, SAP R/3 ou SAP ECC (ERP Central Component), ne seront plus en charge à partir de 2027. D’ici à 2030, tous les clients devront avoir migré vers cette nouvelle plateforme. D’un point de vue commercial, la transition peut avoir lieu à tout moment, mais sur le plan technique, le défi est de taille. Pendant toute la période de migration, SAP accorde à ses clients un double droit d’utilisation : en d’autres termes, la nouvelle licence SAP S/4HANA® peut être utilisée même si l’entreprise travaille encore dans la version ECC. Sur le plan commercial, les clients disposent de deux options pour effectuer la migration. Actuellement, vous avez la possibilité de négocier des remises importantes pour migrer vers SAP S/4HANA®. Vous devez également vous assurer qu’elles seront appliquées à vos achats ultérieurs.



Simulation de l’inventaire de licences au cours de la migration vers SAP S/4HANA®

Conversion de produits

En ce qui concerne les clients existants, la solution SAP S/4HANA® Enterprise Management pour les clients ERP est la base de ce que SAP appelle la « conversion de produits ». Tous les produits achetés sous R/3 et qui disposent d'un équivalent sous SAP S/4HANA® peuvent être utilisés dans les deux environnements tout au long de la phase de migration. Ceci s'applique tout particulièrement aux licences d'utilisation. C'est un avantage majeur pour les clients qui, par le passé, avaient la possibilité de profiter des utilisations spéciales personnalisées à des tarifs avantageux.

Dans le cadre de la conversion de produits, ceux qui ne disposent pas d'équivalent dans le nouvel environnement S/4 peuvent être convertis vers le produit qui les remplace. Dans ce cas, la valeur de l'actif logiciel, remises comprises, est créditée lors de l'achat du nouveau produit. Les remises sur des produits successeurs doivent être renégociées. En règle générale, les nouveaux produits coûtent plus cher, mais le processus de conversion présente néanmoins un important potentiel d'économies lors des négociations contractuelles.

Les clients doivent toutefois savoir quels produits S/4 sont nécessaires pour « calquer » les processus. En cas d'erreur à ce niveau, des produits supplémentaires devront être achetés ultérieurement à un coût élevé. SAP propose des outils tels que le SAP Transformation Navigator.

À noter !

Depuis le troisième trimestre 2023, SAP applique de nouvelles règles de changement. Le changement d'un produit existant ne sera plus proposé qu'aux clients qui ont déjà acheté ce que l'on appelle le flat fee avant le changement. Pour de nombreux clients, cela pourrait entraîner une forte augmentation des coûts de licence et de maintenance.

Conversion des contrats

Dans le cadre d'une consolidation de contrats basée sur la liste de prix SAP S/4HANA®, tous les droits spéciaux individuels des clients sont supprimés. Les anciens contrats sont parfois si complexes que même les gestionnaires de licences SAP chevronnés peinent à surveiller les mesures.

Concernant la conversion des contrats, SAP souhaite tirer un trait sur l'historique. Chaque client doit utiliser ses logiciels sur la base de droits identiques. En contrepartie, SAP consent à d'importantes concessions au profit des clients tout d'abord en déterminant le montant consacré aux logiciels SAP encore en cours de maintenance. Cette valeur, minorée des remises, sera appliquée au nouvel achat.

Cette démarche présente l'avantage suivant : le crédit tient également compte des produits qui ne sont plus – ou peu – utilisés. C'est une excellente occasion de se débarrasser des logiciels oubliés, les shelfware. Le montant crédité ne doit pas dépasser 90 % du nouveau montant d'achat ou 80 % de la base de maintenance.

Types d'utilisateurs SAP S/4HANA®

En ce qui concerne les licences Utilisateurs Nommés, les types d'utilisateurs actuels distinguent seulement six scénarios d'application :

développeur (Developer Use), professionnelle (Professional Use), fonctionnelle (Functional Use) et productivité (Productivity Use) qui représentent les principaux types d'utilisation ; Engine Use et technique (Technical Use).

Une réaffectation basée sur les fonctions utilisées ou autorisées dans le système SAP se traduit généralement par une hausse significative du prix moyen. C'est pourquoi nous préconisons une analyse détaillée et une simulation du nouveau mix de licences.

L'affectation générale des catégories « Employé » et « Utilisateur en libre-service » (ESS) au scénario « Productivity Use » ; des « Utilisateurs Professionnels » au scénario « Professional Use », et des catégories restantes au scénario « Functional Use » se traduit généralement par une attribution erronée des licences.

Types d'utilisateurs importants et fonctions attribuées dans le domaine Direct User Access to Digital Core

Professional use

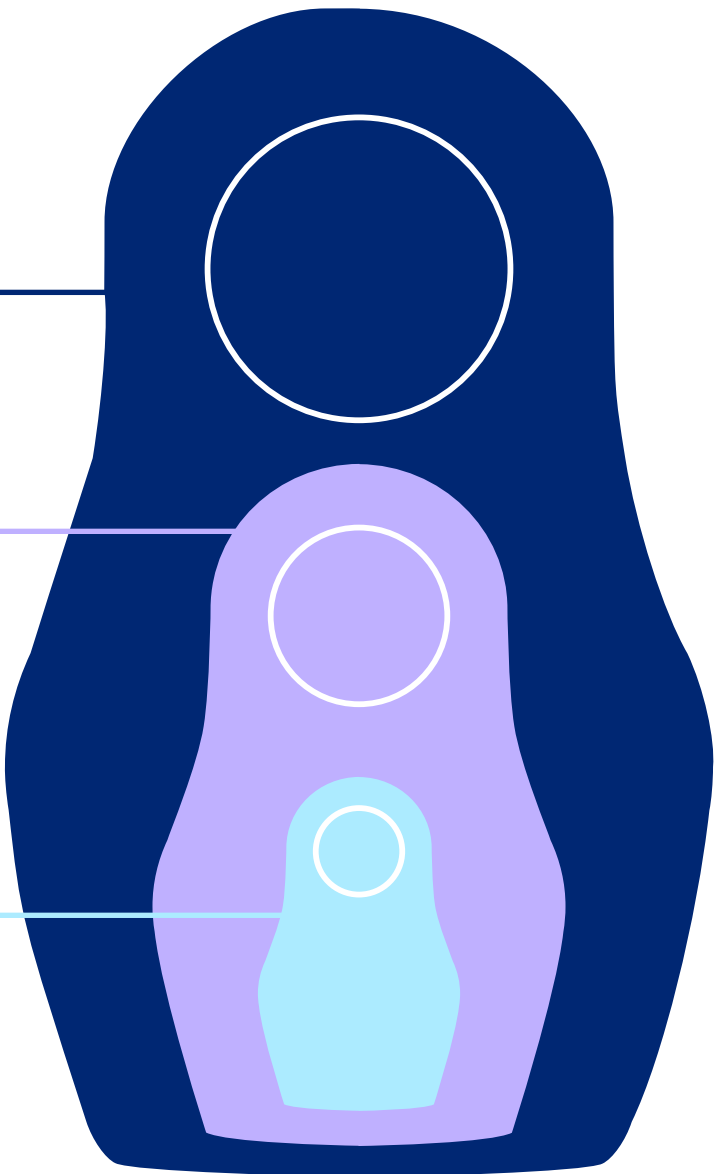
Tâches de gestion et d'administration du système

Functional use

Kanban, contrôle qualité, gestion de la production (nomenclature), planification des contrôles, contrôle financier et logistique des projets, maintenance des données de base,...

Productivity use

Mouvement des marchandises, expédition, suivi de temps, requête de temps libre-service, planification des besoins en matériaux,...



11 conseils pour bien négocier vos contrats

Pour négocier et gérer les achats stratégiques de logiciels SAP dans des conditions optimales, nous vous recommandons de suivre les étapes suivantes

- Analyser et optimiser chaque trimestre la situation de votre parc de licences.
- Enregistrer vos documents de manière centralisée (conditions générales, liste de prix et conditions, présentations, correspondance et e-mails, procès-verbaux).
- Résoudre proactivement les problèmes de conformité en amont de l'audit.
- Négocier avec SAP chaque année ou, au plus, tous les six mois en aucun cas plus souvent.
- Ne jamais divulguer les déficits et licences insuffisantes.
- Argumenter d'un point de vue commercial, analyses de rentabilité à l'appui; si nécessaire, présenter des alternatives valables aux investissements SAP: qu'est-ce qui n'est pas rentable, qu'est-ce qui est (encore) justifiable?

- Ne pas payer la maintenance de licences que vous n'utilisez plus: les échanger ou les annuler.
- Planifier les achats stratégiques (SAP S/4 HANA® ou SuccessFactors) en prévoyant suffisamment de temps, ainsi qu'en préparant et en planifiant la demande.
- Enregistrer toutes les réunions de négociation et les transmettre aux partenaires.
- Étudier les suggestions post-achat, relatives aux achats supplémentaires et à la mise hors service pour bénéficier d'une vision plus claire du nouveau contrat.
- Faire appel à des experts en licences de la même manière que pour n'importe quel domaine technique afin de pouvoir les solliciter de façon régulière.

Conclusion

Les négociations contractuelles avec SAP constituent un moyen utile d'aligner votre inventaire de licences sur les besoins effectifs de votre entreprise avec de potentielles économies à la clé. C'est à ce niveau qu'une bonne préparation est importante, car SAP adapte en permanence ses pratiques commerciales – par exemple pour accroître la flexibilité de son support logiciel et augmenter les recettes liées au Cloud.

Mettez à profit la flexibilité affichée par SAP pour réaffecter ou réduire la demande de logiciels en procédant à une évaluation et à une planification de la demande. Déplacez vos dépenses vers des licences SAP en Cloud ou perpétuelles, vers des produits tiers ou vers des logiciels SAP de rang inférieur.

Les gestionnaires de logiciels qui ne préparent pas suffisamment tôt les négociations contractuelles risquent d'être contraints d'accepter l'offre de SAP, laquelle sera moins intéressante.

Nous pouvons vous aider :

USU Software Asset Management est une solution de gestion efficace des logiciels SAP. Qu'il s'agisse d'analyser la façon dont vous utilisez vos logiciels ou de simuler vos besoins en licences on prem ou sur le Cloud, notre outil certifié par SAP fonctionne avec nos services managés pour vous aider à naviguer sans difficulté dans SAP, tout en garantissant en permanence la conformité et la transparence des coûts. En interne, nos experts SAP peuvent également vous aider à gérer l'analyse des contrats et vos négociations avec l'éditeur

Envie d'en savoir plus ?
Surfez sur notre site web.

usu.com
info@usu.com