



ÉTUDE TECHNIQUE

Une équipe client efficace maximise la valeur d'une entente d'impartition

LE RÔLE, LA TAILLE ET LES COMPÉTENCES DE L'ÉQUIPE CLIENT IDÉALE



...la force de l'engagement^{MC}

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
LE RÔLE DE L'ÉQUIPE CLIENT	3
DÉFIS PROPRES À LA PHASE DE TRANSITION	7
LA TAILLE DE L'ÉQUIPE CLIENT	7
LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES	8
CHOISIR LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CLIENT ET LEUR FAIRE ENDOSSER LEUR NOUVEAU RÔLE	9
SYNTHÈSE	10
À PROPOS DE CGI	10

Le succès d'une entente d'impartition dépend de l'efficacité de l'équipe client. Dès le début des appels d'offres, les organisations doivent planifier le mandat, la taille et la portée des responsabilités de cette équipe de manière à retirer le plus possible de bienfaits de l'entente..

Introduction

On qualifie une entente d'impartition de réussite quand elle produit les bienfaits attendus et quand les intéressés reconnaissent ces bienfaits. L'atteinte de ces deux objectifs dépend en bonne partie de l'efficacité de l'équipe client. Une équipe client qui est trop grande ou trop petite, qui est dépourvue des compétences nécessaires ou dont le mandat est mal ciblé compromet à coup sur le succès de ce genre d'entente.

Dans le cadre de ce document, nous utilisons le terme « équipe client » pour désigner le groupe responsable, au sein de l'organisation cliente, de la gestion d'un contrat d'impartition avec un fournisseur de services. Les fonctions de l'équipe client englobent la gouvernance, la gestion des relations et l'harmonisation des TI aux besoins d'affaires de l'organisation. Dans ce contexte, l'équipe client n'est pas responsable des fonctions en TI que l'organisation cliente continue à assumer à l'interne.

Il importe de planifier la formation de l'équipe client au tout début de la démarche d'appel d'offres. Ce document vise à aider les organisations à constituer une équipe client qui les mènera au déploiement réussi d'une entente d'impartition. Vous y trouverez des conseils sur la composition d'une équipe client performante, un résumé des meilleures pratiques du secteur des TI en ce domaine ainsi que des recommandations relatives au rôle de l'équipe client, à sa taille et aux compétences qu'elle doit regrouper.

Le rôle de l'équipe client

Ayant récemment délégué la gestion de l'infrastructure technologique de son organisation à CGI, un chef de la direction technologique a donné le conseil suivant aux clients potentiels :

« Laissez votre fournisseur gérer les TI. Si vous avez choisi l'un des leaders en ce domaine, il sait gérer efficacement les TI. Vos plus grands défis seront, tout d'abord, de renoncer à vous mêler des menus détails des TI, et deuxièmement, de gérer les clients internes au sein de votre organisation. »

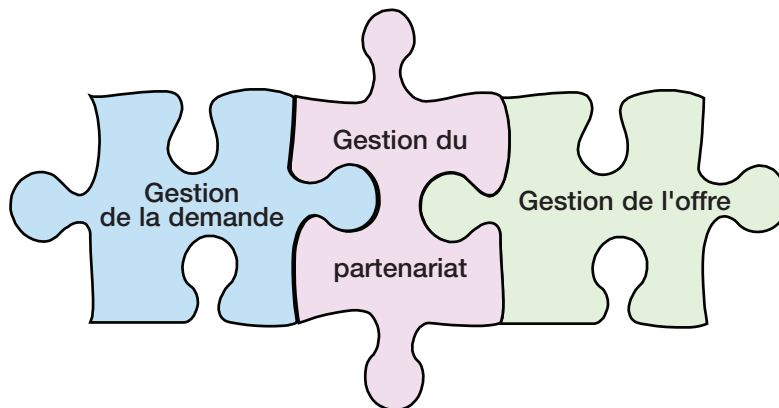
Quand une organisation externalise ses TI, il est primordial de délimiter clairement le rôle et les responsabilités du fournisseur de services, de l'équipe client et des clients internes (unités d'affaires ou fonctionnelles).

- **Le fournisseur de services** doit être le décideur en ce qui concerne le « comment » de la prestation des services qu'on lui a délégués. Bien que cela soit un volet essentiel du modèle de création de valeur du fournisseur, l'équipe client a souvent du mal à abandonner sa responsabilité directe en ce domaine. Des désaccords et des mécontentements surgissent lorsque le client ne cède pas son pouvoir décisionnel sur des aspects fondamentaux de la prestation des services. Cela empêche le fournisseur de tirer parti de son modèle d'entreprise et la qualité des services fournis peut s'en ressentir.

Une équipe client efficace établit et cultive un partenariat efficace entre le fournisseur de services et les clients internes afin de s'assurer que les TI se moulent à l'évolution des besoins de l'organisation.

- L'**équipe client** doit conserver son autorité sur les dimensions critiques de la stratégie en TI et se concentrer principalement sur les décisions touchant l'architecture, la sécurité, les normes et la hiérarchisation des projets. En ces domaines, le fournisseur peut épauler l'équipe client à titre de conseiller.
- Les **clients internes (unités d'affaires ou fonctionnelles)** doivent participer activement à la formulation de leurs besoins d'affaires en termes de biens livrables en TI, qu'il s'agisse de projets, de services ou de niveaux de service. Bien que cette responsabilité doive appartenir sans équivoque aux unités demandeuses, l'équipe client supervise les activités afin d'assurer le respect du contrat. En règle générale, pour qu'un fournisseur accepte d'entreprendre un projet, il faut que la propriété en soit clairement établie, au niveau d'une unité d'affaires ou fonctionnelle, et que les biens livrables désirés soient décrits avec précision.

Dans le passé, on a souvent assimilé le rôle de l'équipe client à celui des gestionnaires de fournisseurs ou de contrats. Cette vision un peu simpliste sous-estime les défis inhérents à la gestion des exigences et des attentes des clients internes. On peut décrire le rôle de l'équipe client d'une manière plus complète en précisant qu'elle gère l'offre et la demande de services en TI en établissant et en cultivant un partenariat efficace entre le fournisseur de services et les clients internes de l'organisation.



Comme l'illustre le dessin ci-dessus, la gestion efficace d'une entente d'impartition dépend de l'harmonisation de l'offre et de la demande. Elle exige aussi que les services et la performance du fournisseur se moulent parfaitement aux besoins technologiques de l'organisation. L'équipe client joue trois rôles cruciaux à cet égard.

Gestion de la demande — L'équipe client gère la demande afin d'assurer que les services consommés correspondent aux priorités de l'entreprise et aux coûts qu'elle peut assumer. Elle remplit cette fonction en prenant les mesures suivantes :

- Travailler en collaboration avec les équipes internes afin de détecter les tendances importantes qui se répercuteront sur les services et sur les volumes d'activité.

Une équipe client qui participe activement à la démarche de planification des affaires, prévoit l'évolution des façons de faire et adapte les services et projets en conséquence peut faire de l'entente d'impartition une source durable de création de valeur.

- Susciter l'émergence d'une culture qui favorise les synergies ainsi que la mise en commun de services par des groupes de clients internes.
- Hiérarchiser et approuver les besoins d'affaires relatifs aux services et aux projets.
- Suivre la consommation de services par rapport aux prévisions et aux budgets.
- Ventiler les coûts entre les unités clientes.

Gestion du partenariat – L'équipe client gère le partenariat afin d'assurer que les services évoluent parallèlement aux besoins d'affaires. Elle facilite les interactions entre les unités d'affaires ou fonctionnelles clientes et le fournisseur de services en prenant les mesures suivantes :

- Communiquer avec les clients internes tout au long de l'entente d'impartition afin de faire bien comprendre les capacités du fournisseur de services et les objectifs de l'entente.
- Participer aux exercices de gestion du changement aux divers échelons de l'exploitation.
- Veiller à ce que les clients internes participent de manière appropriée aux projets en TI.
- Veiller à ce que les clients internes revoient et approuvent dans les formes les plans de projet et les biens livrés par le fournisseur.
- Veiller à ce que les clients internes contribuent de manière appropriée à l'élaboration des plans technologiques, les revoient et les approuvent.
- Garantir la conformité aux exigences relatives à la sécurité et à la vérification.
- Intervenir pour que les clients internes participent à la résolution des incidents importants et règlent les problèmes récurrents.

Gestion de l'offre— L'équipe client gère l'offre afin d'assurer que le fournisseur de services remplit ses engagements contractuels. Dans ce but, elle prend les mesures suivantes :

- Surveiller les niveaux de service.
- Assurer la compétitivité continue des prix.
- Assurer que les clients internes traitent les demandes de modifications venant du fournisseur.

CGI a demandé à ses gestionnaires de comptes responsables d'ententes d'impartition de noter les fonctions de l'équipe client ci-dessous, sur une échelle de 1 à 5, quant à leur impact sur le succès d'une entente (la note 5 correspondant à l'impact le plus important). Les gestionnaires de comptes ont également évalué l'efficacité avec laquelle les équipes clients avec qui ils travaillent remplissent ces fonctions (la note 5 correspondant à l'efficacité la plus élevée).

Pendant la transition, l'équipe client doit entreprendre une vaste campagne de communication ciblant les clients internes afin de leur expliquer les avantages attendus, les changements prévus et les principaux volets de l'entente d'impartition.

Le tableau ci-dessous présente la note moyenne que les gestionnaires de comptes ont accordée à chaque fonction, ainsi que l'écart entre l'importance de la fonction et l'efficacité des équipes clients à cet égard. Par exemple, les gestionnaires de comptes ont donné leur note moyenne la plus élevée (3,6 sur 5) à l'énoncé « déterminer les facteurs clés de succès de l'organisation, en collaboration avec les clients internes », indiquant ainsi qu'il s'agit de la fonction la plus importante d'une équipe client. Néanmoins, en comparant l'importance de la fonction à l'efficacité avec laquelle les équipes clients la remplissent, selon les gestionnaires de comptes, on observe un écart négatif de 1,6.

Fonctions de l'équipe client	Importance	Écart
Déterminer les facteurs clés de succès de l'organisation, en collaboration avec les clients internes.	3.6	1.6
Participer à l'élaboration des plans technologiques et les approuver.	3.3	1.5
Approuver et hiérarchiser les besoins d'affaires	3.4	1.0
Approuver les plans de projet et les biens livrables.	3.4	1.0
Suivre la consommation de services par rapport aux prévisions ou aux budgets.	3.0	1.0
Représenter le client en matière de gestion du changement au niveau de l'exploitation.	3.3	0.9
Veiller à ce que les clients internes participent de manière appropriée aux projet.	3.3	0.8
Servir de point d'escalade en cas d'incident majeur.	3.5	0.6
Garantir la conformité aux exigences relatives à la sécurité et à la vérification.	3.1	0.6
Traiter les demandes de modifications provenant de CGI.	3.0	0.6
Surveiller les niveaux de service.	3.0	0.5

Ce classement semble indiquer que la maturité des équipes clients est plus élevée en ce qui concerne les fonctions plus traditionnelles de gestion de l'offre (gestion de l'exploitation et des fournisseurs) et qu'elles pourraient mettre davantage l'accent sur les fonctions plus critiques de gestion du changement et de la planification. Une équipe client dont le regard se porte uniquement sur le « rétroviseur » - qui se contente, par exemple, d'analyser les rapports pour s'assurer que les niveaux de service du mois dernier ont été conformes à l'entente contractuelle - ne crée pas beaucoup de valeur pour l'organisation.

Pour que l'entente d'impartition soit une source durable de création de valeur, l'équipe client doit participer activement à la démarche de planification des affaires afin de prévoir l'évolution des façons de faire et d'adapter les services et projets en conséquence. De même, l'organisation gagnera à ce que l'équipe client participe activement à la planification des technologies. Elle peut aussi bénéficier des améliorations technologiques et des nouvelles capacités dont le fournisseur se dote au fil du temps.

En règle générale, les organisations doivent consacrer 3 à 5 % de la valeur annuelle des services externalisés à la gestion des ententes. Néanmoins, la taille de l'équipe client dépend aussi de l'expérience de l'organisation en matière d'impartition.

Défis propres à la phase de transition

L'équipe client joue un rôle particulièrement critique au cours de la première année d'une entente. Pendant cette période, elle doit consacrer énormément d'efforts à sa collaboration avec le fournisseur de services afin de mettre en œuvre les mécanismes de gouvernance et d'exploitation sur lesquels les deux organisations se sont entendues.

Il faudra fort probablement réaliser un rapprochement des actifs acquis par le fournisseur, des charges payées d'avance et d'autres postes comptables du même genre. Il se peut que des contrats visant le matériel, les logiciels ou les droits d'utilisation de logiciels doivent être transférés au fournisseur de services. Même si le fournisseur de services possède une longue expérience de la négociation de tels transferts ou cessions avec des tiers, la participation du client est souvent nécessaire afin d'éviter des pénalités ou des frais excessifs.

Pendant la transition, l'équipe client doit aussi entreprendre une vaste campagne de communication ciblant les clients internes afin de leur expliquer les avantages de l'impartition, les principaux volets de l'entente et les modifications prévues aux processus. Bien que les utilisateurs des services externalisés n'aient pas besoin de connaître tous les détails, ils devraient être au courant des modalités importantes de l'entente. Par exemple, il convient de leur communiquer les niveaux de service auxquels le fournisseur s'est engagé, et de leur expliquer comment les employés touchés ont été intégrés à l'organisation du fournisseur ou affectés à de nouveaux postes au sein de l'organisation cliente.

La taille de l'équipe client

Une équipe client trop grande ou trop petite est synonyme de problèmes.

Si l'équipe client est trop grande, l'organisation subira les inconvénients suivants :

- redondances : l'équipe client cherchera à justifier son existence en remplissant des fonctions qui ont été déléguées au fournisseur de services, ce qui provoquera de la confusion en matière de responsabilité;
- temps perdu : des surveillants surveilleront les surveillants - sans ajouter de valeur;
- dépenses inutiles.

Par contre, si l'on prive une équipe client des ressources essentielles dont elle a besoin, il en résultera aussi des inefficacités qui auront des répercussions négatives sur la relation et sur les résultats de l'entente, notamment :

- lenteur des prises de décisions et des approbations;
- irrégularité des réunions et des examens de gouvernance;
- préparation et contribution laissant à désirer.

Les critères suivant permettent de déterminer le niveau optimal de ressources à affecter à l'équipe client.

- **L'expérience de l'organisation en matière d'impartition** — Si l'organisation possède une culture où l'impartition est bien ancrée et une équipe expérimentée en gestion des ententes d'impartition, l'équipe client qui encadrera de nouvelles ententes ou l'élargissement d'ententes en vigueur pourra être plus petite que dans le cas contraire.

L'équipe client idéale combine des compétences en affaires, en TI, en approvisionnement et en gestion de relations. Un solide programme de gestion du changement et de formation de l'équipe client devrait compléter un bon dosage des savoir-faire.

- **Fournisseur unique ou plusieurs fournisseurs** — Si l'organisation a des ententes avec plus d'un fournisseur, l'équipe client aura un rôle d'intégration à jouer afin de coordonner les interfaces entre fournisseurs et de gérer les zones grises.
- **Degré de centralisation de l'organisation** — Quand une organisation est subdivisée en unités très autonomes et non homogènes, il faut déployer des efforts beaucoup plus considérables pour communiquer avec elles et pour mettre en place les mécanismes d'interface avec le fournisseur de services.
- **Diversité géographique** — En plus de poser les mêmes défis que les organisations décentralisées, celles qui sont diversifiées sur le plan géographique doivent tenir compte des lois, règlements et régimes fiscaux qui varient selon les pays, les états et les provinces, et qui rendent les ententes plus complexes.

Les experts-conseils recommandent généralement aux organisations clientes de consacrer 3 à 5 % de la valeur annuelle des services externalisés à la gestion des ententes. Dans son document de janvier 2007 intitulé *Guidelines for Sizing Outsourcing Governance Investments*, TPI suggère une autre approche :

« La composition des équipes de gestion des ententes d'impartition varie selon les modèles d'organisation. On a toutefois noté que dans le cas d'ententes comportant le déplacement d'équipes substantielles, elles regroupent généralement un nombre de membres équivalant à 2 à 6 % des employés mutés. » [Traduction libre]

Les expériences de CGI confirment que les équipes clients efficaces se situent dans les fourchettes indiquées. Il convient d'augmenter les ressources affectées à l'équipe client pendant la période de transition, comme nous l'avons déjà mentionné - et de faire de même lorsque l'on entreprend des projets majeurs de transformation.

Les compétences nécessaires

La gestion d'une entente est aussi différente de la gestion des TI que le pilotage d'un avion de sa construction. Une équipe client efficace doit regrouper les compétences suivantes.

Compétences en affaires — Il est essentiel que les membres de l'équipe connaissent intimement l'organisation, sa stratégie et ses priorités d'affaires, sa culture et ses influenceurs.

Compétences en TI — Lorsqu'une équipe d'informaticiens est appelée à gérer une entente d'impartition, elle doit recentrer ses connaissances techniques sur :

- la pensée stratégique axée sur l'avenir, en mettant l'accent sur les capacités du fournisseur de services qui soutiennent les affaires et sur les besoins futurs exigeant que le fournisseur remanie ou élargisse ses services;
- les résultats (le « quoi ») plutôt que la manière (le « comment »).

Une équipe client forte règle plus rapidement les problèmes qui surgissent pendant la transition et aide l'entreprise à récolter tous les fruits attendus de l'entente d'impartition.

Compétences en approvisionnement — La gestion des ententes d'impartition comprend plusieurs dimensions étrangères au simple approvisionnement. Les gestionnaires chevronnés d'ententes d'impartition peuvent capitaliser sur les leçons de l'expérience acquise depuis 10 ou 15 ans, grâce à l'effervescence de ce secteur d'activité en croissance. Soutenues par les associations de spécialistes de l'impartition qui émergent, les connaissances en ce domaine continuent d'ailleurs à s'élargir à mesure que le nombre et la taille des contrats d'impartition augmentent.

Compétences en gestion des relations et des communications — À titre d'intermédiaire entre le client et le fournisseur de services, l'équipe client doit posséder de solides compétences relationnelles afin de relever les défis suivants :

- harmoniser des demandes parfois conflictuelles provenant de divers groupes;
- combler les écarts entre les attentes des utilisateurs et les modalités du contrat (niveaux de service et portée de l'entente);
- négocier les exigences imprévues et les modifications avec le fournisseur de services;
- maintenir un partenariat sain qui non seulement respecte le contrat à la lettre mais crée aussi de la valeur de manière continue.

On estime que 60 % des membres des équipes clients avec qui CGI travaille proviennent du groupe qui fournissait les services en TI avant la conclusion de l'entente et que 40 % d'entre eux ont été recrutés dans d'autres secteurs de l'organisation ou à l'extérieur, afin de compléter les compétences de l'équipe.

Choisir les membres de l'équipe client et leur faire endosser leur nouveau rôle

Toute organisation qui entreprend des démarches pour externaliser ses TI est confrontée très tôt au dilemme de déterminer lesquels, parmi ses employés clés, sont touchés par l'entente et seront mutés chez le fournisseur, et lesquels resteront à l'emploi de l'organisation pour gérer l'entente. Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte, y compris les aspirations professionnelles des personnes concernées et le besoin de continuité des deux organisations.

Il est probable que les personnes choisies pour former l'équipe client auront auparavant assumé des responsabilités de réalisation qui seront désormais prises en charge par le fournisseur. Dans les situations de ce genre, il est avantageux pour le client et pour le fournisseur d'incorporer la transmission des connaissances au plan de transition et de prévoir d'un commun accord des rôles et des responsabilités intérimaires, s'il y a lieu.

Le plan de transition doit aussi inclure un programme de formation visant à familiariser l'équipe client avec son nouveau rôle et avec les compétences connexes à ce nouveau rôle, qui touchent par exemple le modèle d'entreprise axé sur l'impartition et la gestion du changement.

Synthèse

La gestion d'une entente d'impartition est une tâche complexe et multidimensionnelle. Pour former une équipe client efficace, il ne suffit pas d'imprimer de nouvelles cartes d'affaires pour quelques gestionnaires du groupe informatique de l'organisation. Aucune personne, à elle seule, ne possède l'éventail complet des compétences nécessaires pour bien gérer une entente d'impartition. On ne peut pas s'attendre non plus à ce qu'une équipe client de haute performance soit complètement en selle le jour où le contrat prend effet. Il est indispensable de comprendre pleinement les défis inhérents à la gestion d'une entente d'impartition pour réunir les bonnes personnes qui se concentreront sur les questions pertinentes.

À propos de CGI

La satisfaction des clients est au premier plan des activités de CGI. Depuis plus de 30 ans, nous sommes solidaires des défis auxquels nos clients font face et nous les aidons à les relever en leur offrant des services de qualité.

Figurant parmi les chefs de file du secteur des services en TI et en gestion des processus d'affaires, CGI maintient une étroite proximité avec ses clients grâce à ses 26 500 professionnels œuvrant à partir de plus de 100 bureaux dans le monde. Par leur entremise, nous fournissons à nos clients la combinaison de valeur et de savoir-faire qui répond le mieux à leurs besoins en alliant judicieusement les partenariats à l'échelle locale et des options de prestation de services à l'échelle mondiale.

CGI estime qu'elle a réussi quand elle a surpassé les attentes de ses clients et quand elle les a aidés à atteindre une performance supérieure.