



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<sup>MC</sup>

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
LE RÔLE DE L'ÉQUIPE CLIENT	3
LA TAILLE DE L'ÉQUIPE CLIENT	5
LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES	7
CHOISIR LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE CLIENT ET LEUR FAIRE ENDOSSER LEUR NOUVEAU RÔLE	8
SYNTHÈSE	8
À PROPOS DE CGI	9

## 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 sûr 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 (la gestion « stratégique » des TI).

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 chefs de file 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, le modèle de gouvernance délimitera 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 convenablement parti de son modèle d'entreprise et la qualité des services fournis peut s'en ressentir.

*Le succès d'une entente d'impartition dépend largement de l'efficacité de l'« équipe client ».*

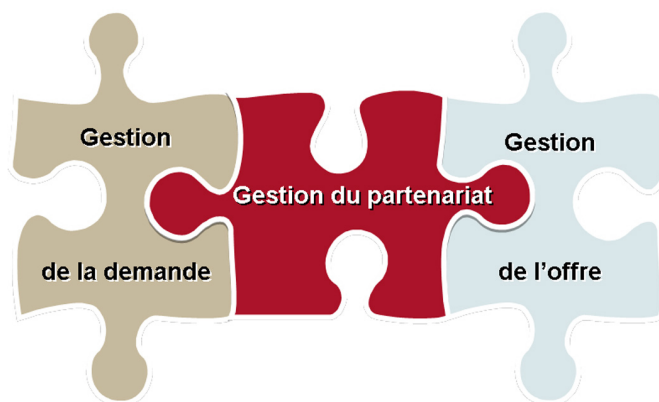
*Dès le début des appels d'offres, les organisations doivent planifier le mandat, la taille et la portée des responsabilités de cette équipe de manière à retirer le plus possible de bienfaits de l'entente.*

*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 ainsi que la valeur de cette expérience dans la gestion des exigences et des attentes des clients internes. Permettre à une organisation en TI de se concentrer sur la gestion de la demande et sur les besoins d'affaires est une occasion de choix pour optimiser la valeur de l'impartition.

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 répondent adéquatement 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 ce rôle 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.

- 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.
- Harmoniser les demandes de l'utilisateur aux conditions et aux processus contractuels.

**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.
- Veiller à ce qu'il y ait une représentation appropriée du client au sein des équipes d'exploitation tout au long du processus de gestion du changement.
- 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 un contrôle rigoureux des coûts.
- Être au courant des prix du secteur économique concerné.
- Assurer que les clients internes traitent les demandes de modifications venant du fournisseur.

## LA TAILLE DE L'ÉQUIPE CLIENT

Une équipe client trop grande ou trop petite est synonyme de problèmes. Un manque de compréhension du modèle d'impartition ou des réticences à faire pleinement confiance au fournisseur en ce qui a trait aux responsabilités d'exécution aura souvent pour conséquence de maintenir en place la structure de gestion et les responsabilités qui caractérisent une prestation de services assurée par une équipe interne à l'organisation. Cette situation élimine l'un des principaux avantages de l'impartition.

*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.*

*En règle générale, les organisations doivent consacrer 3 à 5 % de la valeur annuelle des services externalisés à la gestion des ententes ou 2 à 6 % de leur effectif. Néanmoins, la taille de l'équipe client dépend aussi de la maturité et de l'expérience de l'organisation en matière d'impartition.*

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, chevauchement qui provoquera de la confusion en matière de responsabilité;
- temps perdu : des surveillants surveilleront les surveillants - sans ajouter de valeur;
- rapports et communications inutiles.

Il est important de garder à l'esprit que chaque membre de l'équipe client génère du travail pour le fournisseur, ce qui, par conséquent, entraîne des coûts supplémentaires.

Par contre, l'abnégation complète de toute responsabilité est aussi à proscrire.

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;
- absence de relations/communication avec les autres partenaires au sein de l'organisation.

Les critères suivants 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.
- **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, de gérer les transferts entre fournisseurs et les zones grises.
- **Degré de décentralisation 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**—Le nombre de sites peut en effet influencer sur la taille de l'équipe client.

**Les experts-conseils**, à savoir le document intitulé *Guidelines for Sizing Outsourcing Governance Investments* de TPI, recommandent deux principes de base en rapport à la taille :

- un investissement de 3 à 5 % de la valeur annuelle des services externalisés à la gestion des ententes;
- une proportion de 2 à 6 % de l'effectif afin d'assurer une transition significative du personnel muté.

La taille de l'équipe pourra varier au cours du mandat; des ressources supplémentaires pourront être affectées à l'équipe client pour soutenir des initiatives majeures comme la période de transition ou des projets de transformation.



## LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES

La gestion d'une entente d'impartition 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 »).

**Finance**—Une compréhension approfondie de tous les éléments en rapport aux prix est essentielle afin de s'assurer :

- que tout soit clair entre ce qui est facturé et ce qui est payé, conformément aux conditions énoncées dans le contrat;
- que l'équipe client réimpute adéquatement les coûts aux unités d'affaires concernées;
- que l'équipe client suive de près les objectifs financiers et les bénéfices prévus pour l'organisation.

**Compétences en approvisionnement et en gestion de contrat**—La gestion des ententes d'impartition comprend plusieurs dimensions étrangères au simple approvisionnement. Au cours d'une entente d'impartition, de nouvelles exigences ou des changements peuvent survenir. De plus, il a plusieurs éléments qui n'étaient pas initialement prévus ou planifiés lors de l'élaboration de l'entente.

Il est important que l'équipe client gère avec soin ces éléments, conformément aux conditions énoncées dans le contrat maître, pour établir un partenariat fructueux et éviter toute dispute inutile.

**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;
- gérer les attentes et les perceptions des partenaires et des utilisateurs.

*L'équipe client idéale combine des compétences en affaires, en TI, en approvisionnement et en gestion de contrat et une expérience en gestion des relations.*

*Un bon dosage de savoir-faire devrait être complété par l'énoncé clair d'une mission et appuyé par un programme de mise en œuvre qui assurera la formation des membres de l'équipe client dans leurs nouveaux rôles.*

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

On estime que 60 % des membres des équipes clients proviennent du groupe initial qui fournissait les services en TI avant la conclusion de l'entente. Le 40 % restant est composé de membres recrutés dans d'autres secteurs de l'organisation ou de ressources externes, 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.

Il est important que les membres de l'équipe client deviennent les ambassadeurs de ce nouveau modèle d'affaires et surtout qu'ils ne tombent pas dans le piège des comparaisons avec le mode d'exploitation précédent.

## **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 professionnelles 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 pour assurer sa réussite.



## À PROPOS DE CGI

La raison d'être de CGI est de satisfaire ses clients et de contribuer à leur croissance et à leur succès. Depuis plus de 30 ans, nous appuyons nos clients en leur rendant des services de grande qualité et en les aidant à relever les défis auxquels ils font face.

Figurant parmi les chefs de file du secteur des services en TI et en gestion des processus d'affaires, CGI regroupe 26 000 professionnels répartis dans plus de 100 bureaux dans le monde. 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.

Pour nous, réussir signifie aider nos clients à améliorer leur position concurrentielle et à se distinguer par leurs résultats.