



_la force de l'engagement

La gestion déléguée éclairée

L'impartition intelligente

Stratégies d'approvisionnement et de soutien à l'ère de la délocalisation

AVANT-PROPOS

À mesure que les organisations gagnent de l'expérience en déploiement d'applications d'entreprise, elles adaptent leur vision de l'engagement, du déploiement et de l'évolution des ressources humaines. Ce changement est rendu possible par la mondialisation, l'amélioration des plateformes de communications et la plus grande maturité des services offerts.

Dans le cadre de notre série « La gestion déléguée éclairée », nous avons demandé à Michael Doane de commenter les nouveautés et améliorations propres aux pratiques d'approvisionnement dans un environnement d'applications d'entreprise. M. Doane est l'auteur de *The New SAP Blue Book, A Concise Business Guide to the World of SAP* et de *The SAP Green Book, Thrive After Go-Live*. Nous sommes heureux de collaborer avec lui à ce sujet et sommes persuadés que son expertise vous sera précieuse.

Nathalie Mercier
Conseillère principale
nathalie.mercier@cgi.com
514-415-3000 ext : 1014778
Septembre 2011

TABLE DES MATIÈRES

1	La nouvelle rengaine des clients : « les TI, ce n'est pas notre spécialité »	1
2	Tâches stratégiques versus tâches de routine : qu'est-ce qu'on garde?	2
3	Impartition à la carte : au pays, outre-mer, outre-frontières, optimisée.....	4
4	Prévoyez des ressources... pour les imprévus	5
5	Un nouveau modèle : fini le choix tranché entre l'interne ou l'externe.....	6
	À propos de l'auteur	7
	À propos de CGI	7

1 La nouvelle rengaine des clients : « les TI, ce n'est pas notre spécialité »

MÊME SI LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION jouent un rôle de plus en plus important dans les entreprises, les dirigeants sont de plus en plus nombreux à résister au besoin de développer de coûteux et importants services de TI. Cette réaction s'est exacerbée depuis les premières installations de progiciels de gestion intégrée à grande échelle. De plus en plus souvent, les intégrateurs entendent les clients affirmer « nous travaillons dans le domaine [X], pas dans le domaine des TI ».

Ainsi, pour se sortir « du domaine des TI », les clients se sont mis à chercher des moyens de conserver leurs capacités TI tout en réduisant le fardeau lié au soutien à l'interne de ces dernières. À ce sujet, on emploie souvent le terme « impartition », mais la pratique s'est complexifiée depuis ses balbutiements et ce terme a perdu sa signification.

Jusqu'au tournant du millénaire, les clients avaient la mauvaise habitude du « *throw it over the wall* », autrement dit, ils externalisaient certaines tâches des TI en se croisant les doigts pour que tout aille pour le mieux. Parallèlement, l'offre du fournisseur de services pouvait se résumer ainsi : « votre gâchis à moindre prix ».

Fort heureusement, cela se limitait à l'impartition de l'infrastructure ou à des fonctions de moindre importance. Or ces derniers temps, les clients recherchent une aide plus complexe et plus stratégique, notamment des services de gestion déléguée pour les applications et processus d'affaires. Il est évident que l'approche « votre gâchis à moindre prix » est une option catastrophique pour des domaines aussi essentiels. Nous étudierons donc quelques bonnes pratiques d'impartition intelligente des TI en mettant l'accent sur les aspects suivants :

- Si ce n'est pas stratégique, pourquoi le faites-vous?
- La proximité de votre fournisseur devrait être déterminée uniquement en fonction de vos besoins
- Planifiez en tenant compte des périodes de pointe (il y en a toujours)

2 Tâches stratégiques versus tâches de routine : qu'est-ce qu'on garde?

Les clients cherchent d'abord à déplacer des tâches non essentielles dans un « lieu » où ils pourront en garder le contrôle, sans qu'elles les distraient de leur mission. Mais avant de prendre des décisions quant à l'impartition des services de soutien, les clients se doivent de bien comprendre les types de tâches qu'ils effectuent.

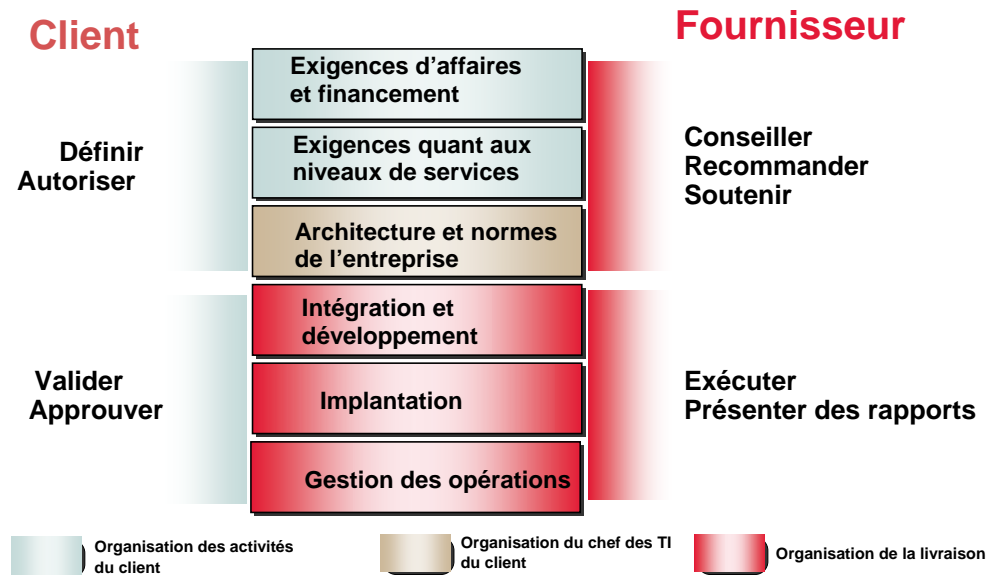
Tâches liées au service à la clientèle	Tâches liées aux processus
Les tâches liées au service à la clientèle comprennent les communications en personne, par téléphone et électroniques avec les clients (c.-à-d. personnes qui utilisent ou tirent avantage des services). Ces tâches sont désignées par des mots comme « répondre », « servir », « répondre », « soutenir », etc.	Les tâches liées aux processus existent uniquement en vue de faire avancer mécaniquement un processus. Règle générale, elles concernent la création et la gestion de biens tangibles. Bien que nécessaires, les tâches liées aux processus n'ajoutent pas de valeur. Ces tâches sont désignées par des mots comme « compiler », « saisir », « déplacer », « empiler », « stocker », « assembler », etc.
Tâches qui ajoutent de la valeur	Tâches de compensation
Les tâches qui ajoutent de la valeur transparaissent jusqu'à l'interface utilisateur : elles transforment les demandes reçues de façon à ce qu'elles améliorent la qualité, l'utilité et la compétitivité du prix du produit ou service final offert aux clients. Ces tâches sont désignées par des mots comme « transformer », « améliorer », « se comprendre », « compléter », etc.	Les tâches de compensation sont les tâches destinées à réparer quelque chose qui n'a pas été bien fait la première fois. Elles n'ajoutent pas de valeur et devraient être éliminées. Ces tâches sont désignées par des mots comme « corriger », « réparer », « refaire », « inspecter », « vérifier », « réconcilier », etc.

La gestion des applications couvre toutes les fonctions de maintenance décrites précédemment, les améliorations et mises à niveau apportées aux applications ou la transformation des processus d'affaires. Pour cette dernière, il existe divers niveaux de gestion, notamment :

- améliorations applicatives fonctionnelles apportées au besoin pour assurer la continuité de base;
- améliorations applicatives visant une certaine optimisation;
- niveaux (stades) définis de la transformation des processus d'affaires.

Dans un environnement de maintenance, le client tient la baguette du chef d'orchestre et contrôle la partition alors que le fournisseur s'occupe des musiciens de l'orchestre.

Dans un environnement de gestion, le client tient la baguette, mais le fournisseur compose les mélodies demandées et remet les partitions à l'orchestre. Essentiellement, le client détermine ce qu'il y a à faire aux applications, mais il renonce au contrôle quant à la manière de procéder pour obtenir le résultat.



Responsabilités partagées : agir en formant une seule et même équipe

De nombreux clients commencent par obtenir de l'aide dans un environnement de maintenance, puis passent à un environnement de gestion lorsqu'ils ont bien compris l'approche de gouvernance et de collaboration du fournisseur. Le succès du fournisseur dépend tant de sa connaissance des clients en ce qui concerne la maintenance et le soutien, que de sa connaissance du secteur d'activités en ce qui concerne l'évolution requise dans un scénario de gestion déléguée des services.

3 Impartition à la carte : au pays, outre-mer, outre-frontières, optimisée

Si la distance du restaurant fait toute la différence lorsque vous commandez une pizza, dans le domaine des TI, la notion de distance n'a la plupart du temps aucune importance.

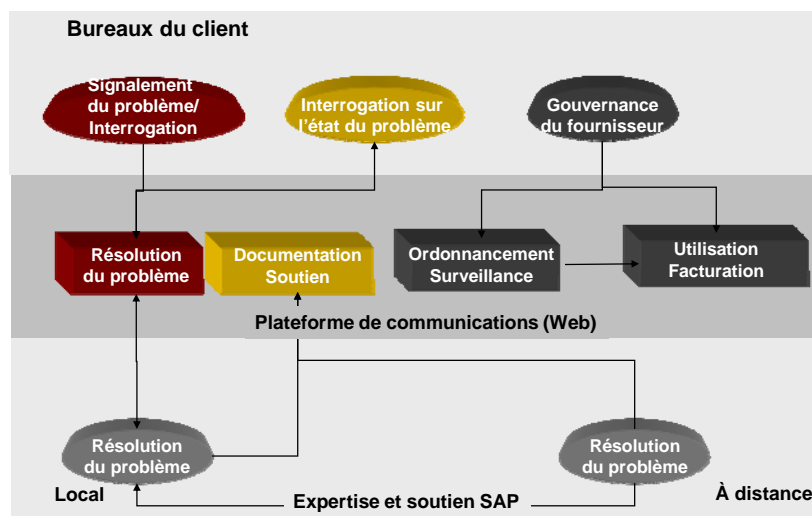
De nos jours, les clients devraient être immunisés contre les stratégies de vente s'appuyant sur cette notion de distance. La prolifération des fournisseurs et, surtout, l'évolution de ces derniers ont renvoyé la localisation du fournisseur au rang des préoccupations secondaires. En effet, comme nous avons été à même de le constater au cours de la décennie 1995-2005, les mirobolantes économies de coûts liées à l'externalisation se sont souvent avérées difficiles à réaliser.

Lorsque les ressources affectées au soutien se situent à l'extérieur des locaux du client, les principaux facteurs dont ce dernier doit tenir compte sont les suivants :

- **Visibilité et transparence** : le client doit être en mesure de savoir précisément ce que font les ressources, pour quels motifs et à quel prix.
- **Responsabilisation** : le client doit faire le suivi de l'utilisation et de la facturation avec un haut niveau de précision. La responsabilisation est d'autant plus importante dans les cas de facturation « des services à la demande » (par opposition aux tarifs fixes ou d'autres méthodes de facturation simples).
- **Souplesse** : l'utilisation des ressources devrait être flexible sur le plan de la quantité et de la qualité. Le client ne devrait pas avoir à assumer de fardeau lié à un nombre fixe de ressources ou à leur nature.

Pour abolir les distances, il est primordial que le fournisseur ait une plateforme Web de communications favorisant la transparence, la responsabilisation et la souplesse.

Voici un modèle type de communication entre fournisseurs et clients.



Dans l'environnement SAP, Solution Manager est la plateforme de communications privilégiée; elle offre un cadre synergique pour la maintenance SAP.

L'éloignement peut imposer une contrainte temporelle : non pas le temps nécessaire au conseiller pour se rendre aux bureaux du client, mais bien le décalage horaire entre le client et son fournisseur. Même si le modèle « qui suit le soleil », avec décalage horaire de huit à dix heures, peut être avantageux dans le cadre d'un projet de développement ou d'implantation, il peut être désavantageux pour le soutien. Si le soutien du neuf à cinq de votre entreprise est assuré de minuit à huit par votre fournisseur, préparez-vous à avoir régulièrement des appels de nuit...

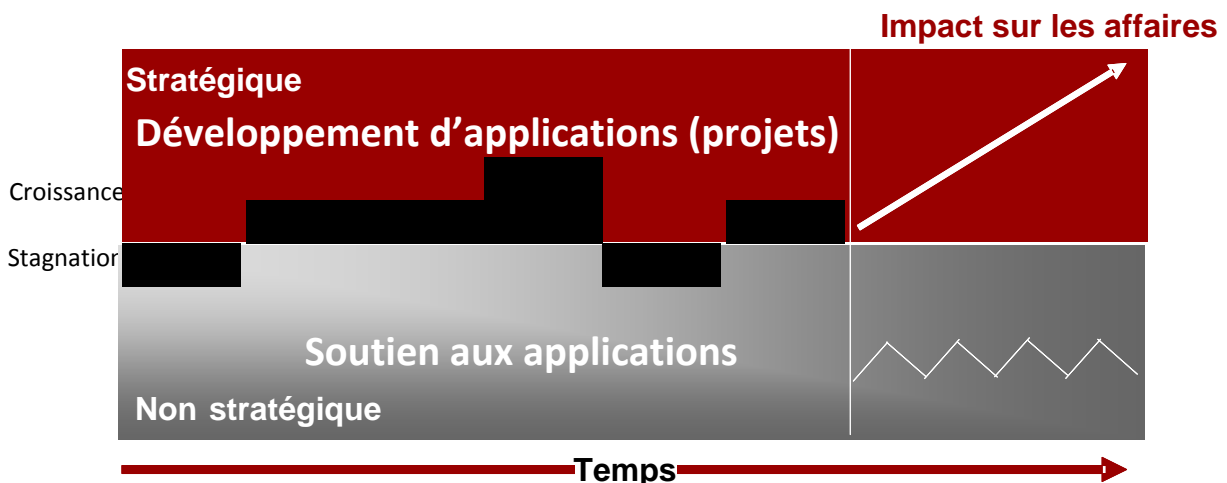
La meilleure solution est donc celle qui combine divers lieux de façon à vous offrir des économies de coûts et la proximité. Essentiellement, choisissez un fournisseur dont les ressources sont aussi près de vous que vous le voulez. Ce qui compte, c'est de choisir la bonne carte et non l'emplacement sur la carte.

4 Prévoyez des ressources... pour les imprévus

Lorsque je travaille auprès de clients qui ont implanté SAP, je me rends compte qu'ils sont nombreux à avoir des réticences à l'idée de faire venir des conseillers externes, ne serait-ce qu'occasionnellement. Cette résistance peut découler de mauvaises expériences liées au projet d'implantation, mais la plupart du temps, elle provient de ce que je qualifierais une « fausse impression d'autosuffisance ».

La plupart des clients investissent 100 % de leurs budgets dans des employés à temps plein à l'interne, ce qui les prive de la souplesse qui leur permettrait de faire face à deux problèmes liés à la dotation en personnel :

- incapacité à combler des lacunes pour certaines compétences clés;
- couverture suffisante dans un secteur, mais faiblesses dans un autre.



Les projets de développement stratégique susceptibles de présenter des défis sur le plan des ressources pourront ainsi bénéficier de la continuité offerte par les ressources externes.

L'essentiel, c'est que les clients gèrent les résultats, pas les ressources.

5 Un nouveau modèle : fini le choix tranché entre l'interne ou l'externe

Depuis la maturation de la prestation mondiale (ou à distance) des services de soutien des TI, il n'est plus raisonnable pour un client de chercher à éviter toute forme d'impartition. Cependant, confier le soutien des TI à n'importe qui pourrait aussi avoir des répercussions désastreuses.

Même les firmes à l'aise avec l'impartition ont tout intérêt à suivre un modèle de maturité respectant les meilleures pratiques (depuis l'alignement des parties prenantes jusqu'à la réalisation du contrat) lorsqu'elles examinent un nouveau service, comme celui présenté ci-dessous.

Modèle d'adoption pour l'impartition des applications SAP				
Niveau	État des applications	Environnement/Risque Gestion du changement	Utilisateurs finaux et équipe de soutien	Compétences
1 Alignement	Les applications qui seront imparties sont complètement implantées et l'interfaçage nécessaire est réalisé.	Détermination des applications spécifiques envisagées et de celles qui ne seront pas imparties	Identification des utilisateurs finaux et des superutilisateurs	Identification des compétences spécifiques associées aux applications
2 Évaluation	Avoir des niveaux acceptables a) de personnalisation et b) de qualité, nature et volume des communications	Les buts et objectifs de l'impartition des applications sont établis et mesurés.	Le trafic du centre d'assistance et les compétences des utilisateurs finaux ont été évalués.	Détermination du coût des compétences associées aux applications spécifiques (p. ex. : développement professionnel, formation, maintien de l'effectif et recrutement)
3 Planification	Détermination définitive du niveau d'impartition qui fera l'objet du contrat	La gouvernance du fournisseur liée aux changements des processus d'affaires (et la gestion des changements connexe) est en place.	Les superutilisateurs ont formulé des commentaires à l'égard des services planifiés.	L'identification et la sélection de l'équipe potentielle affectée à la gouvernance a été réalisée.
4 Sélection	Le plan détaillé des rôles et processus liés à la gestion des applications est terminé.	Les ressources externes sont approuvées, le contrat et la revue diligente sont terminés et le plan de transition est en place.	Les superutilisateurs approuvent le fournisseur sélectionné et le plan de transition.	L'équipe de gouvernance et les ressources en transition ont rencontré le fournisseur choisi.
5 Réalisation	La migration des applications vers le fournisseur de services commence, le fournisseur est responsable du déploiement, de la disponibilité et de la gestion	Le contrat est signé, le plan de transition commencé, les processus de gestion des risques sont mis en œuvre et la transition des employés a lieu.	Les demandes de soutien aux applications sont bien acheminées, consignées et traitées.	La transition, le maintien de l'effectif, le remplacement externe et le réoutillage sont terminés.

Les deux plus importants facteurs de réussite de l'impartition des services de soutien sont les suivants :

- une transition rationnelle et réussie depuis le service à l'interne vers le fournisseur;
- une gouvernance rigoureuse et soutenue du fournisseur.

Lorsque le client aura maîtrisé la gouvernance du fournisseur, il pourra retourner en toute confiance aux activités qui lui sont vraiment chères tout en conservant une maintenance complète et efficace des processus et actifs TI. Dès lors, le client remarquera une souplesse accrue comparativement à ce que pouvait lui offrir son équipe de soutien interne, plus limitée.

Ce qu'il faut retenir, c'est que nous recommandons aux clients de bien peser leurs décisions liées à l'impartition au lieu de simplement faire un choix entre un service offert « à l'interne » ou « à l'externe ». Armés de connaissances stratégiques, les clients peuvent continuellement évoluer vers des solutions fructueuses et économiquement judicieuses combinant leurs employés et ceux des fournisseurs sélectionnés.

À propos de l'auteur

Michael Doane est une sommité en matière d'applications d'entreprise. Il compte 37 années d'expérience dans le domaine des affaires et des systèmes d'information, dont 16 années en services-conseils. Il conseille ses clients sur diverses stratégies, la mise en œuvre et l'intégration, la sélection et la gestion des fournisseurs de services ainsi que sur les meilleures pratiques et méthodes pour les aider à optimiser leurs investissements dans les applications d'entreprise.

M. Doane est l'auteur de *The New SAP Blue Book, A Concise Business Guide to the World of SAP* et de *The SAP Green Book: Thrive After Go-Live*. Il a animé de nombreux séminaires au Canada, aux États-Unis et en Europe sur les thèmes suivants : la mise en œuvre des meilleures pratiques, le rendement des investissements dans les systèmes informatiques et la gestion du cycle de vie des applications.

Site Web : www.michaeldoane.com

Blogue : <http://sapsearchlight.blogspot.com/>

Courriel : michael@michaeldoane.com

À propos de CGI

La satisfaction des clients est au premier plan des activités de CGI. Figurant parmi les chefs de file du secteur des services en TI et en gestion des processus d'affaires, CGI compte 31 000 professionnels répartis dans plus de 125 bureaux dans le monde. Partenaire certifié de SAP, CGI aide ses clients à maximiser le rendement de leurs investissements. Les spécialistes chevronnés du Centre d'excellence SAP de CGI maîtrisent à fond les divers volets des solutions SAP sur le plan de l'exploitation et de la technologie. Que votre organisation appartienne au secteur public ou privé, vous pouvez compter sur leur savoir-faire et sur leur engagement.

CGI estime qu'elle a réussi quand elle a aidé ses clients à obtenir des résultats et a surpassé leurs attentes.