

# Equilibrer les pouvoirs

Maîtriser les relations de  
pouvoir dans un écosystème  
pluri-prestataire

Un livre blanc d'ISG

[www.isg-one.com](http://www.isg-one.com)



ISG  
INFORMATION  
SERVICES  
GROUP®



# Parlons-en ensemble

Chez ISG, nous sommes convaincus que le dialogue est à la base de toute bonne relation. La meilleure approche pour définir des stratégies, résoudre des problèmes et fixer des objectifs est d'acquérir les connaissances qui donneront une longueur d'avance à toute organisation.

Nous avons réuni cinq de nos experts les plus expérimentés pour échanger sur l'équilibre des pouvoirs dans un écosystème pluri-prestataire ainsi que sur les difficultés qui touchent cette thématique. Ce premier livre blanc est le résultat de leur conversation.

Il s'agit de ;



**Lyonel Rouast**  
Partner & President SEMEA



**Lois Coatney**  
Partner et responsable de la stratégie et des opérations



**Kirsten Buffo de Jong**  
Responsable des relations avec les fournisseurs de services Numériques.



**Owen Wheatley**  
Partner et responsable des services bancaires, financiers et d'assurances



**Steven Hall**  
Partner et responsable des services en conseil numérique

Les opinions qu'ils présentent sont personnelles mais pertinentes et prêtent parfois à controverse. Rien ne vous oblige à les partager. Dites-nous ce que vous en pensez.



## Sommaire :

- + L'externalisation ne doit pas être un jeu à somme nulle
- + L'honnêteté est vraiment la meilleure marche à suivre lorsqu'on externalise
- + Le SIAM : une fonction qui doit se professionnaliser
- + Les inconnues que l'on connaît, celles que l'on ignore et l'importance de la confiance
- + L'externalisation nous parle de valeur mais il s'agit aussi de changement
- + Pourquoi ISG ? Pour maximiser la valeur

# L'externalisation ne doit pas être un jeu à somme nulle

## Garantir le bon équilibre des pouvoirs dans un écosystème pluri-prestataire.

« Les clients doivent détenir le pouvoir. C'est aussi simple que ça » dit Lyonel Roüast. « Ils définissent la stratégie et ils doivent recruter des fournisseurs pour la réaliser. Mais je ne suis pas sûr que les clients le comprennent ou qu'ils utilisent leur pouvoir. C'est pourquoi je dirais qu'ils ont besoin d'aide pour arriver à équilibrer les pouvoirs. »

La nature fondamentale de l'externalisation soulève des questions de pouvoir. Quand une entreprise fait appel à un prestataire pour reprendre une fonction en partie ou totalement, un transfert de pouvoir est inévitable. Il peut y avoir un conflit d'intérêt.

La relation se transforme parfois en jeu à somme nulle. Le prestataire veut tirer une valeur maximale d'un contrat aux conditions contractuelles exigeantes. Le client veut, bien sûr, atteindre des objectifs stratégiques précis, ce qui était après tout la raison pour laquelle le contrat avait été établi. Les relations peuvent alors évoluer vers une lutte pour l'obtention d'avantages, aussi petits soient-ils, ce qui peut ébranler les raisons d'avoir eu recours à l'externalisation.

Selon Lyonel, « On ne devrait pas avoir à montrer un gros bâton ou agiter des carottes pour tirer un maximum de valeur d'une relation avec un fournisseur. Il s'agit de relations entre professionnels qui doivent être soutenues par des processus et des technologies, tous axés sur les objectifs stratégiques. »



Les clients ne veulent plus placer leur confiance dans un seul géant qui prétend offrir une solution à guichet unique pour toutes les technologies. Tout ça c'est derrière nous maintenant !



Ce livre blanc d'ISG considère cinq points critiques qui impactent votre aptitude à tirer les meilleurs résultats de votre stratégie d'externalisation. Au cours de ces 20 dernières années, ce domaine a connu d'importants changements. Les défis sont en évolution constante et sont de plus en plus exigeants :

- de contrats d'essai sur une fonctions restreinte à des contrats tendant à tout externaliser ;
- d'un fournisseur unique qui couvre tout le périmètre à des environnements pluri-prestataires où, pour chaque fonction de l'entreprise, intervient un prestataire différent avec un contrat court.

Mais le besoin fondamental d'une bonne relation entre client et fournisseur (qu'il soit unique ou multiple) ne change pas.

Et c'est pourquoi nous devons parler de pouvoir. « Aujourd'hui, l'industrie se trouve à un moment charnière » affirme Steven Hall. « Elle a accéléré rapidement au cours des dernières années et le modèle de prestation est certes bien défini, mais les clients veulent pouvoir s'adapter aux changements rapides de la technologie ; à tous les nouveaux outils pour diriger leur entreprise, qu'il s'agisse, par exemple, du Cloud, de l'Internet ou des réseaux sociaux. Ils veulent un écosystème pluri-prestataire qui leur permette non-seulement de rester à la pointe de la transformation et d'exploiter rapidement des technologies de niche mais aussi qui les positionne avec une longueur d'avance. »

L'externalisation est maintenant définie par l'agilité et la flexibilité autant que par la rationalisation, l'efficacité et la

réalisation d'économies. C'est pourquoi le temps du contrat unique qui dure longtemps est terminé. « Les clients ne veulent plus placer leur confiance dans un seul géant qui prétend offrir une solution à guichet unique pour toutes les technologies. Tout ça c'est derrière nous maintenant ! » confie Lois Coatney, « Le monde est en train d'évoluer. Ne faisons pas comme si les acteurs de cette branche ne savaient pas ce qu'ils font. Des deux côtés, qu'il s'agisse du client ou du prestataire, ils sont assez habiles pour comprendre que le modèle pluri-prestataire est durable. Nous ne reviendrons pas vers le passé. C'est donc le client qui porte le fardeau. C'est lui qui cherche à acheter des services, à gérer une relation, pour non seulement éviter une perte de valeur mais surtout tenter d'extraire de la valeur. »

« Vous devez parler d'une voix » affirme Kirsten Buffo de Jong, « une équipe interne qui sait trouver les bons prestataires, négocier avec eux et ensuite les gérer sur la durée de leur contrat. Une voix forte, professionnelle, renforcée par les compétences du SIAM (de l'anglais Service Integration and Management). Puis, la question est : tout faire tout seul ou se faire aider ? Encore une fois, il s'agit d'équilibre. Vous devez le faire vous-même mais vous n'êtes pas obligés de le faire complètement seuls. C'est là qu'un tiers neutre a un rôle à jouer. »

« Le SIAM permet aux clients de composer avec la prolifération des services, » confie Owen Wheatley « Il crée une couche d'intégration robuste qui permet de gérer de multiples prestataires. Je travaille avec de nombreuses banques. Elles font un travail fondamental sur leur structure interne afin de pouvoir gérer l'écosystème complexe des prestataires. Elles n'ont pas le choix. Et elles ont raison. Vous avez besoin d'aide extérieure mais vous avez aussi besoin de capacités internes solides. Le pouvoir doit venir de l'intérieur. »

# Lorsqu'on en vient à l'externalisation, l'honnêteté est vraiment la meilleure stratégie



Le plus gros défi a été d'arriver à ce que tout le monde se parle afin de gérer les difficultés d'une façon non-partisane.



Soyez clairs au sujet de ce que vous pouvez faire seul et de ce pour quoi vous avez besoin d'aide.

« J'ai rencontré de nombreux clients qui l'avaient appris à leurs dépens » précise Kirsten. « Ils ont cru à la nécessité d'externaliser des fonctions stratégiques, mais ont pensé qu'ils pouvaient gérer leurs prestataires en interne. Ils se sont vite rendu compte que ce n'était pas simple. Mais ils trouvaient difficile de le reconnaître. »

« De premier abord, gérer des prestataires ne semble pas difficile » dit Lois, « mais la réalité présente toujours des défis. Gérer les prestataires de service, en particulier lorsqu'ils sont nombreux, n'est pas la même chose que gérer des fournisseurs ordinaires. Les relations sont beaucoup plus imbriquées et ce qu'ils font pour vous est beaucoup plus stratégique, et, en toute franchise, vital pour votre organisation. »

Kirsten décrit la façon dont de nombreuses organisations conscientes du besoin en matière d'intégration et de gestion des services ont dans un premier temps cherché à le faire seules avant de réaliser qu'elles atteindraient peut-être de meilleurs résultats en confiant cette

fonction à un tiers. « Au début, elles ont testé l'idée de demander à un de leurs prestataires de services de s'en charger mais cela a entraîné des conflits inévitables, » explique-t-elle.

Lois a connu elle-même ce scénario : « Je travaillais pour un gros prestataire de services qui était commissionné par un des grands ministères du gouvernement du Royaume-Uni et on m'avait attribué une totale autonomie. Le plus gros défi a été d'arriver à ce que tout le monde se parle afin de gérer les difficultés d'une façon non-partisane. »

« Je pense que les clients s’imaginaient que les prestataires sauraient comment s’entendre les uns avec les autres et qu’ils concentreraient leurs efforts à fournir ensemble de la valeur plutôt qu’à défendre leur position respective tout le temps », dit Kirsten. « Mais en réalité quand un problème de service se présente, beaucoup de temps est consacré à transférer les responsabilités de l’un à l’autre. Lorsqu’il y a de nombreux prestataires, c’est encore plus complexe. »

**La complexité empêche d’évaluer honnêtement ce qui est réellement fourni à l’entreprise et la façon dont les fournisseurs font avancer les objectifs stratégiques définis par le client au moment de la rédaction du contrat. « Les gens s’enlisent dans les détails. Ils passent leur temps à citer les accords de niveaux de service, à escalader les incidents et à produire des mesures de performance. Ils perdent de vue la perspective d’ensemble » conclut Lois.**

La solution idéale consiste à commencer par une évaluation honnête des besoins de l’entreprise, de ce qu’elle peut réaliser seule et dans quelle mesure elle a besoin d’aide pour trouver le bon prestataire, faire l’appel d’offre, recruter les bons prestataires de services avec les accords de niveau de service appropriés. Il faut aussi réaliser que la contribution SIAM ne s’arrête pas dès que tout est en place et fonctionne.

« En fait, c’est l’élément ‘gestion’ du SIAM qui est le plus important, » ajoute Kirsten. « Je pense que trop de clients l’oublie. Et il ne s’agit pas seulement de la gestion du contrat avec les niveaux de service ou les incidents, il s’agit de gestion des relations. » « Vous devez connaître clairement les compétences qui sont nécessaires pour assurer que les services intégrés fonctionnent ensemble, » insiste Kirsten, « Quand vous avez tout externalisé, le mode opérationnel auquel vous êtes habitué n’existe plus, et le travail devient

donc la gestion des relations. En toute sincérité, la plupart des entreprises n’ont pas cette expertise en interne. Elles pensent l’avoir mais c’est faux. Elles n’ont ni l’expérience ni la richesse des informations qu’un tiers spécialisé possède.

L’externalisation amène des problèmes de service. « Regardons ce qui peut et de ce qui va mal se passer, » dit Lois. « Lorsque j’ai essayé de prendre ce rôle chez un prestataire de service, je l’ai trouvé difficile car la loyauté est mise à rude épreuve. Vous essayez d’être objectif, mais c’est impossible. Et même si vous l’êtes, les autres soupçonnent le contraire. » Alors, si le client ne peut pas le faire, et que l’un des prestataires de service ne doit pas le faire, qui peut s’en charger ? « Un spécialiste du SIAM qui peut aller au-delà de la phase initiale, » affirme Kirsten. « Un spécialiste qui se considère comme la voix du client mais qui peut aussi comprendre le point de vue de chaque prestataire de service. »







Soyons francs à propos  
de ce qui peut et de ce  
qui va mal se passer.



La clé est l'orchestration de l'offre et de la demande. « Je ne dis pas que tout cela doit être fait par un tiers, pas du tout, » dit Lois. « Cela doit être un modèle hybride. Le client doit conserver en interne les rôles et fonctions les plus importants. ISG intervient pour aider à déterminer ces fonctions. Les consultants auront le contrôle sur toutes les opérations de base ; ces rôles de gestion au quotidien qui permettent à l'entreprise de rester en éveil et à tous les services de fonctionner. Il est aussi vital que quelqu'un puisse apporter de nouvelles idées basées sur une perspective plus large et une expérience plus en profondeur des industries et du secteur spécifique du client. »

Lois est convaincue que de plus en plus d'entreprises réalisent la valeur du rôle d'un spécialiste du SIAM et de la gestion de la gouvernance. Le marché est en pleine maturation. « De plus en plus de Directeurs Informatiques et de Directeurs Généraux me disent qu'ils ont commis des erreurs dans l'externalisation de première génération. Ils ne veulent pas les refaire. Ils passent à d'autres organisations et, dès le début, ils font venir des spécialistes du SIAM qui garantissent l'honnêteté nécessaire au bon fonctionnement de l'externalisation dans le cadre d'une gestion pluri-prestataire. L'idée étant de permettre de maximiser la valeur et de fournir ce qui compte pour eux, à savoir la croissance et le succès. »

# Le SIAM est une fonction, mais il doit être une profession

## Une approche professionnelle et sérieuse du SIAM est bénéfique.

« On parle beaucoup du SIAM, mais ce n'est pas encore une profession alors que ça devrait l'être, » dit Lyonel.

« Notre entreprise a démarré quand nos clients nous ont demandé de les aider à externaliser leurs contrats ; ceci de la phase d'identification des fournisseurs, jusqu'au processus d'appel d'offres afin d'assurer que les contrats et les accords de niveau de services répondraient à leurs objectifs. Mais il ne s'agit là que de préliminaires à ce qui compte vraiment : la relation sur le long terme. C'est là que ça peut vraiment mal se passer. »

Selon Steven, « L'analogie du mariage correspond bien à cette idée. Les phases d'appel d'offre et de contrat sont l'équivalentes à un contrat pré-nuptial. Une fois que vous vous êtes engagés, vous avez besoin d'un conseiller matrimonial. C'est là qu'un professionnel du SIAM aura une vraie valeur ajoutée. »

Le développement rapide du SIAM a accompagné la croissance de l'externalisation. Au fur et à mesure du développement de l'écosystème pluri-prestataire, il est devenu de plus en plus important. Plus de contrats, plus de relations et plus de complexité, le tout engendré par des contrats plus courts et un mélange de fournisseurs de taille importante aux côtés d'autres qui occupent une niche. Tout cela signifie que les difficultés potentielles sont beaucoup plus probables.

Lyonel est clair quant aux raisons pour lesquelles il est important de professionnaliser la fonction du SIAM : « Vous vous engagez dans une relation de trois à cinq ans avec un prestataire qui représente bien plus qu'un ensemble de contrats ; il s'agit d'une relation de service au jour le jour » dit-il. « Et il est indispensable de reconnaître que la valeur est fournie au jour le jour, pas au moment où les contrats sont signés. »

Lyonel souligne que des « investissements significatifs » sont souvent faits au début de la relation ; « Vous payez des avocats et des consultants et le personnel interne passe beaucoup de temps pour que les contrats soient satisfaisants mais c'est la partie « gestion » du SIAM qui fournit la véritable valeur et vous pouvez subir de sérieuses pertes de valeur si cette partie gestion n'est pas bien menée. »

“Dans le nouveau monde de l'externalisation, il y a des points de contact multiples où les prestataires externes interagissent avec presque tous vos acteurs clés ; votre personnel, vos investisseurs, vos clients. Ils peuvent avoir un impact très profond sur votre entreprise, » rappelle Lyonel, « Il n'est plus question ici de la fonction informatique, c'est votre entreprise entière qui est touchée. Nous devons vraiment développer la composante opérationnelle de ces contrats et nous concentrer sur la façon dont le client peut retirer un maximum de valeur de chacun d'eux. »

« Professionnaliser le SIAM signifie se tourner vers la vision à long terme dont parle Lyonel, » continue Steven. « Les clients font face à un défi : retirer de la valeur de leurs prestataires mais personne ne s'assied avec eux pour construire une relation qui ouvre le potentiel non seulement d'opérer les contrats pour une valeur maximale (et de s'assurer que cela est le cas) mais aussi de créer un itinéraire d'innovation. C'est important : la relation doit fournir une valeur croissante sur le temps plutôt que rester statique et suivre le contrat et les niveaux de service d'origine. »

L'analogie du mariage semble bien fonctionner ici aussi. « Désolée de mélanger les métaphores, » dit Kirsten, « mais le bateau peut vraiment couler sur la partie gestion. C'est là où les ruptures se produisent. Je suis optimiste au sujet du développement du SIAM, notamment dans son aspect gestion. Les prestataires eux-mêmes commencent à mieux travailler ensemble. Ils veulent qu'on les gère. Dans un certain sens, les clients sont le problème. Ils achètent une boîte noire et ils attendent qu'elle fonctionne. Ils ne peuvent pas consacrer le temps et l'énergie nécessaires pour devenir eux-mêmes des spécialistes, ils ont donc besoin d'un intermédiaire, le conseiller matrimonial si vous voulez, qui peut soutenir la relation de gestion au jour le jour. Le client peut alors se concentrer sur ses propres objectifs et ses propres indicateurs de performance (KPI). »

**« Une approche professionnelle est fondée sur l'expérience, les analyses et la capacité de dire « non » intelligemment » précise Lyonel.**  
**« Vous ne voulez pas un fonctionnaire ou un béni oui-oui, vous voulez quelqu'un qui puisse contribuer à votre entreprise tout en faisant fonctionner les relations. Cette personne est un professionnel spécialiste du SIAM. »**

# Les inconnues que l'on connaît, celles que l'on ignore et l'importance de la confiance

## En qui pouvez-vous avoir confiance ? Vos équipes, leurs équipes ou un tiers ?

« Je pense que la confiance se fonde sur des données » dit Steven. « Le client peut voir ce qui se passe au sein de sa propre organisation et il a un point de vue sur l'ensemble de son secteur. Le prestataire de service quant à lui trouve son propre intérêt à interpréter les données (et les données du marché) à son propre avantage. Il est donc difficile d'obtenir une vue qui soit vraiment approfondie. »

Et les données sont nécessaires pour garantir que les prestataires de services apportent une valeur au client sur la durée du contrat. Les analyses deviennent de plus en plus sophistiquées et notre aptitude à les collecter pour chaque strate de l'organisation et du secteur, à partir des flux globaux d'information, apporte un niveau de détails incroyablement complexe. « Beaucoup sont conscients que l'immense quantité de données disponibles représente un problème. Les données en elles-mêmes ne sont pas des informations qui deviennent immédiatement des connaissances, » affirme Steven. « Au bout du compte, vous devez organiser les données, voir à travers la quantité d'information afin d'en tirer ce dont vous avez besoin pour prendre les meilleures décisions. »

C'est pourquoi vous devez pouvoir faire confiance à la source des données et, encore plus, aux personnes qui vous aident à les interpréter. L'énigme bien connue de Donald Rumsfeld énoncée au moment de la guerre d'Irak alors qu'il était secrétaire de la défense des Etats Unis d'Amérique a initialement causé l'hilarité. Il avait dit qu'il y avait des "connues connues, des inconnues connues et des inconnues inconnues" dans chaque action humaine. Cela semblait évident mais c'était en fait profondément philosophique ; en particulier dans un monde submergé par des données.

« C'est un message qui est tout à fait applicable à l'externalisation, » ajoute Steven ajoute : « lorsque vous vous lancez dans une initiative d'externalisation, vous prenez des décisions importantes. S'agit-il de la meilleure chose à faire pour votre organisation ? Quels sont les prestataires de service qui vous fourniront la valeur que vous attendez ? Comment la relation se développera-t-elle ? La gestion de multiples prestataires prendra-t-elle trop de vos énergies internes et conduira-t-elle in fine à des problèmes de services en vous ralentissant ?

Ces questions sont les inconnues connues. Et puis bien sûr, il y a celles qu'on ne connaît pas encore. La confiance est au cœur de la problématique. Si vous pouvez être sûr que vos équipes travailleront ensemble de façon honnête et ouverte alors, la relation à long-terme fonctionnera peut-être. Mais que se passe-t-il si ce n'est pas le cas ? » « Vous devez pouvoir faire confiance à votre prestataire de

services en permanence, savoir qu'il s'occupe de vos intérêts plutôt que des siens, » affirme Lois. « C'est pourquoi je pense qu'il est vital que les clients maintiennent les responsabilités fondamentales au sein de leur organisation et fassent confiance à quelqu'un pour les aider à gérer ces relations, la partie active des contrats, en partenariat avec eux. Entre eux et les fournisseurs : c'est ce que j'appelle un « modèle hybride ». Vous faites une part du travail et un tiers, comme ISG, fait tout le reste. Au lieu de lignes de communication multiples avec des reporting pour différentes fonctions à différents fournisseurs, vous les faites canaliser par un tiers pendant que vous vous concentrez sur vos objectifs stratégiques. »

« C'est exactement ça », confirme Steven. « Nous soutenons que dans un tel marché en évolution rapide, il est plus judicieux de choisir une approche flexible qui permet de découvrir les inconnues avant qu'elles ne posent problème. Ceci

nécessite des données. Et de telles données sont la raison d'être d'un tiers neutre tel qu'ISG. Notre perspective est transversale aux secteurs et englobe le monde. Nous regroupons les données, les analysons, en tirons des leçons et ensuite conseillons les clients grâce aux informations que nous avons interprété. »

*“En fin de compte, vous devez faire le nécessaire pour prendre des décisions au début du processus et surtout sur l'ensemble de la relation, » insiste Lois. « Peu d'organisations ont les outils numériques pour obtenir ces données. Nous, si. Il n'est pas logique que chaque organisation essaye de le faire de son côté. C'est pourquoi nous le faisons pour vous. »*

# L'externalisation cherche à apporter de la valeur mais elle permet aussi le changement



Il ne suffit pas de mettre en place des outils, des processus et des mécanismes pour que les choses avancent.



## Pourquoi faut-il envisager l'externalisation comme un changement organisationnel ?

« L'externalisation apporte le changement, » affirme Lois. « Souvent, amener une organisation à réaliser qu'elle doit changer ses comportements est le plus grand défi que je rencontre lorsque je travaille avec une entreprise. C'est à ceci que je consacre la majorité de mon temps ; comprendre la façon dont elle travaille aujourd'hui, montrer comment elle devrait travailler et faire comprendre qu'elle pourrait avoir des difficultés si elle ne change pas sa façon de travailler. »

Mais la plupart des clients l'acceptent-ils ? « Et bien, ils doivent reconnaître qu'en fait, ils sont à l'origine de beaucoup des problèmes qu'ils ont eu avec leurs prestataires. J'essaye par conséquent de les guider vers ces changements de comportement afin qu'ils

comprennent qu'il s'agit de changements nécessaires. C'est pourquoi je dis toujours que le SIAM et la gestion de la gouvernance touchent autant le changement organisationnel et parfois culturel que d'autres aspects. »

Lois poursuit, « il ne s'agit pas juste de mettre des outils, des processus et des mécanismes en place pour faire avancer les choses, cela implique tout un processus de changement des façons de travailler. C'est cet aspect humain qui est si difficile à admettre pour certains clients, en particulier en informatique. Certains n'aiment pas en parler. Mais c'est une part importante du travail dans un monde à prestataires multiples et il faut le présenter comme un objectif différent de ce qui est habituel »

« Lois a raison, tout particulièrement parce que le paysage change tellement vite, » ajoute Kirsten. « Les technologies se développent très vite et c'est la raison pour laquelle les modèles d'externalisation ont changé. Nous avons maintenant un écosystème pluri-prestataires et c'est pour une bonne raison : cela permet aux organisations d'exploiter au mieux toute une gamme de technologies tout en recherchant le meilleur fournisseur pour les obtenir. Mais cela encourage le changement en interne chez les clients parce qu'il faut changer la façon dont sont gérées les relations. Tout est fragmenté. »

« Prenez l'exemple des changements du rôle des centres d'exécution offshore, » dit Owen. « On les appelle « captives » et elles sont intégrées à part entière aux modèles de prestations des clients depuis de nombreuses années mais maintenant leur rôle évolue. Les clients commencent à développer des mandats spécifiques à certaines captives parce qu'ils veulent augmenter leur domaine

d'expertise et améliorer les opportunités de carrière du personnel afin de réduire les taux de départ pour augmenter la valeur de l'entreprise. C'est ce qui encourage le changement chez les clients qui cherchent à équilibrer les opérations internes et externes, à réduire les coûts (ces captives ont des coûts de fonctionnement) et même à leur attribuer une valeur monétaire.

Le marché externe a tellement évolué que la question des ressources offshore internes se pose. Il faut prendre des décisions pour les redéployer ou même les fermer car les prestataires externes peuvent fournir des services identiques pour un coût moindre. Ceci a un effet de ricochet sur les organisations internes du client. « Cela peut devenir complexe, » confie Owen, « je constate, dans le secteur des banques en particulier, une grande volonté de remise en question des modèles opérationnels ainsi que de prise de décision. ISG peut contribuer à la négociation en participant aux conversations entre clients et les tiers

prestataires. Au bout du compte, il est important d'atteindre un écosystème interne qui soit plus agile, plus flexible et plus rentable. Son objectif serait de répondre aux attentes du client et des consommateurs.



« Et le changement ne doit pas venir que des clients, mais aussi des prestataires de service, » dit Steven. « Quelqu'un doit les prendre entre quatre yeux et les inciter à changer pour qu'ils offrent la meilleure valeur possible à leurs clients. C'est pourquoi il faut un tiers pour initier ces conversations. »

« Le rôle du DSI, en particulier, change rapidement, » ajoute Owen. « Les DSI doivent s'adapter, notamment parce que de plus en plus de clients recrutent des responsables de services numériques (« Digital Officer ») et technologiques, avec certains métiers qui ont leur informatique en propre et qui peuvent même sélectionner leurs propres prestataires. Je prévois que le rôle de DSI s'orientera plus vers une fonction de gestion et de contrôle, pour garantir que l'environnement informatique est sécurisé. Aujourd'hui, la sécurité est un énorme facteur pour les DSI qui définissent les politiques et les normes, et coopèrent avec le responsable du service technologique pour déterminer les orientations en

matière d'architecture les mieux adaptées et établir les feuilles de route. Au bout du compte, il s'agit d'une question d'orchestration des services. »

« Exactement, » dit Lois. « Le DSI doit être beaucoup plus sensible aux besoins de l'entreprise et prendre un rôle de négociateur. Il ne doit pas s'arrêter à un environnement spécifique à utiliser, il doit être prêt à faire appel à n'importe quelle technologie et à créer un ensemble cohérent pour atteindre les objectifs métiers. Nous aidons les DSI à changer, nous les aidons à faire évoluer leur rôle et à le construire, à être plus efficace. Ceci doit être fondé sur le SIAM et une gouvernance bien conçus. Ainsi les DSI ne passeront pas leur temps à jouer les pompiers et, en fin de compte, à être pointés du doigt par les utilisateurs. »


# Pourquoi ISG ?

## Pour maximiser la valeur

La question n'est pas  
« pourquoi externaliser ? »  
mais comment y parvenir.

« Je suis convaincu que les clients comprennent qu'ils ont besoin d'investir pour soutenir la façon dont ils interagissent avec leur écosystème pluri-prestataire, » dit Lyonel. « La situation a changé ; avant, lorsque les buts de l'externalisation étaient plutôt de faire des économies, il était difficile de plaider pour des dépenses concernant la gestion des relations avec les prestataires. Ceci est en train de changer. »

Lyonel présente clairement ce qui doit être fait : « C'est un domaine sur lequel accroître l'investissement peut rapporter de la valeur. Mais je ne pense pas que cela soit généralement pris en compte. On ne pense pas comment le rôle des prestataires de service a changé ; comment ils sont devenus plus importants pour le client. Les clients doivent comprendre que bien plus de travail devra être fait pour savoir comment intégrer les prestataires au fonctionnement de leur organisation. »



Il y a un scénario courant dans les organisations de tous secteurs : « Les clients externalisent une partie de leurs activités puis répartissent la gestion dans les différents services de l'organisation. Cela signifie qu'en réalité personne ne gère vraiment. Bien sûr ils mettront quelqu'un en place pour huiler les engrenages mais la gestion sera tellement éparpillée qu'il n'y aura personne à même de prendre du recul lorsque l'organisation voudra voir si elle retire un maximum de valeur d'une relation (ou de toutes les relations).

Les clients n'ont pas suffisamment de visibilité et c'est le problème. « Par exemple une difficulté, même minime, avec la livraison du service quelque part réduit le champ de vision. Une des équipes prendra une décision qui nuira à la relation dans son ensemble, » explique Lyonel. « Et les prestataires ont aussi leur part de responsabilité : ils ne collaborent pas entre eux. Ils se limitent souvent à faire ce qu'on leur demande, après tout, c'est une relation de service, n'est-ce pas ? Mais s'ils ne font qu'obéir aux ordres, le client perd une proportion

significative de la valeur parce qu'il ne profite pas des bénéfices de l'innovation.


« Ceci illustre aussi mes propos au sujet des données, » dit Steven. « D'abord les clients ne peuvent pas obtenir les bonnes données. Ensuite, ils peuvent en avoir trop et les arbres cachent la forêt. Finalement, leur vision n'est pas suffisamment vaste. »

« C'est pourquoi il est important de travailler avec un tiers neutre et ce, dès le début, » dit Kirsten. « Les clients doivent savoir qu'ils peuvent se tourner vers des personnes comme nous. C'est pourquoi chez ISG nous transmettons clairement que nous sommes là pour soutenir le client à l'occasion de tout type de transaction, demande de renseignements, appel d'offres et développement de contrat. Mais surtout nous insistons que l'étape suivante est d'aborder le cycle de vie des contrats avec ISG. C'est la partie cruciale : la gestion, la raison d'être du SIAM. Ce n'est qu'en suivant cette démarche que vous en aurez pour votre argent. Alors, parlez aux experts dès le début, ils vous soutiendront pendant que

vous établissez vos propres rôles et que vous définissez votre organisation interne pour gérer les aspects fondamentaux des relations avec les prestataires. Un partenaire comme ISG, fera une grande part du travail préparatoire tout en contribuant à la vision d'ensemble. »

« C'est important parce que le monde a changé ; il ne s'agit pas des négociations d'externalisation de votre père, ce qu'on voit c'est nouveau ! » insiste Steven.

« Les prestataires et le client ne peuvent-ils pas le faire eux-mêmes ? Bien sûr, c'est possible et bien sûr, il y a eu beaucoup de sceptiques quant à la nécessité d'avoir recours à un tiers. Mais de plus en plus de données indiquent que les tiers apportent de la valeur et de nouveaux modèles sont en cours de développement pour optimiser la relation. Ces réussites, et la valeur qu'elles génèrent, font reculer les sceptiques. Les clients réalisent qu'un tiers les libère et qu'ils peuvent se concentrer sur des activités plus importantes. L'argument n'est donc pas centré sur le prix mais sur la valeur. »



D'après Owen, travailler avec un tiers apporte de la valeur de deux façons distinctes : « tout d'abord, la diversité des clients avec lesquels nous travaillons signifie que nous avons une vision très large du marché. Nous avons une excellente couverture de divers secteurs. Peu importe l'expérience ou la maturité de nos clients, ils n'auront pas de vision actuelle sur ce que font les autres et sur ce que le marché offre. Nous parlons à tous ces clients, mais aussi notre département de recherche nous aide à obtenir une vision exacte et récente. Nous savons qui sont les prestataires, ce qu'ils proposent, ce que la technologie peut faire et ce qui se profile à l'horizon. » Owen le considère comme « l'atout unique d'ISG. Je ne connais pas d'autres cabinets qui soient capables de le faire comme nous le faisons, » dit-il. « Ensuite, nous mettons la main à la pâte et nous aidons à mettre en œuvre

nos recommandations opérationnelles. De nombreux cabinets produiront de beaux rapports et vous donneront des théories sur la façon dont les choses devraient être et sur comment vous pouvez vous intégrer au marché. Mais le rapport finira dans un tiroir. Nous travaillons vraiment avec les clients pour rendre les recommandations opérationnelles ; nous travaillons avec eux sur la transition des services, sur l'exécution de la monétisation des captives par exemple, sur les communications des RH et sur les questions de migration des services, sur la mobilité du personnel etc. Nous nous retroussons les manches et nous nous impliquons. Nous avons une expérience de terrain. Nos consultants ont été du côté des clients et ont mené ces programmes. Nous ne sommes pas obsédés par la théorie, nous sommes obsédés par la mise en œuvre, dans le monde tel qu'il est maintenant. »

**ISG cherche à établir un équilibre des pouvoirs entre le client et ses fournisseurs, en donnant l'avantage au client. C'est aussi simple que ça.**

# Pourquoi ISG ?

Les méthodes et processus d'ISG ont fait leurs preuves, ils sont fondés sur des décennies d'expérience. Nous avons vu à peu près tous les problèmes et nous leur avons trouvé une solution.

Nous utilisons cette expérience pour vous aider à atteindre l'excellence opérationnelle et à vous concentrer sur ce qui est vraiment important : votre entreprise et vos objectifs.



## Le contrôle des coûts

Un client a récemment économisé 5 fois ce qu'il avait dépensé en honoraires avec nous.

Des économies de 20 % sont généralement réalisées grâce à des analyses prédictives et à des analyses de cause à effet.



## Le contrôle de la qualité

Les analyses prédictives permettent à nos clients de réduire de 30 % les durées d'interruptions de leurs services.

Une réduction des erreurs des prestataires allant jusqu'à 20 % grâce à un SIAM efficace.



## Le contrôle par la gouvernance

Une réduction des erreurs dues à une non-conformité aux contrats de niveaux de service allant jusqu'à 20 %

Nous minimisons 20 % des délais de paiement causés par des erreurs de facturation ou des litiges qu'il est possible d'éviter.



## Une échelle globale

50 milliards de dollars (VCT\*) en contrats d'externalisation dans le monde entier

138 899 demandes de gestion de gouvernance ont été traitées

\*Valeur Contractuelle Totale





Si vous souhaitez approfondir la discussion présentée dans ce livre blanc d'ISG, veuillez nous appeler au +33 (0)1.41.12.81.81 ou nous contacter par courriel [lucy.hermann-taylor@isg-one.com](mailto:lucy.hermann-taylor@isg-one.com), et nous organiserons un rendez-vous.

Le prochain livre blanc d'ISG traitera le sujet des opérations de nouvelle génération. Envoyez maintenant un courriel à [lucy.hermann-taylor@isg-one.com](mailto:lucy.hermann-taylor@isg-one.com) pour vous inscrire et recevoir votre exemplaire.