



L'architecte des prestations de services

Orateur hors pair et diplomate du management, le genevois David Royston cartonne dans le conseil pour aider tout un chacun – notamment des grandes sociétés – à structurer leurs choix dans les appels d'offres de services. Il était l'un des conférenciers du récent Congrès du management de projet qui s'est déroulé les 7 et 8 avril derniers à l'UNIL.



David Royston aide à se recentrer sur des périmètres de services gérables.



Le Congrès du management de projet à Lausanne.

Votre entreprise s'est équipée d'un système informatique adéquat, fiable, sécurisé et tout, OK! Le service des achats s'est en plus assuré d'obtenir des licences de logiciels à bas coûts et complètes, parfait! Mais qui va s'occuper de la gestion et la maintenance du serveur de l'entreprise, du parc informatique et surtout du support? C'est la grande question! Certes, vous disposez d'un département technique avec de jeunes geeks enthousiastes, mais ces passionnés d'ordinateurs sont souvent débordés. Pas de doutes, il faut de l'aide. Un appel d'offres s'impose pour sélectionner le bon prestataire et ce qui s'ensuit. Comment faire? Vos commerciaux se chargent de cette besogne de requêtes de services. Mais est-ce bien la bonne manière d'empoigner le problème? « Non! », rétorque David Royston, un consultant qui a mené pendant sept ans la révolution numérique à la Télévision Suisse Romande (TSR). Pourquoi? « Parce que la majorité des problèmes rencontrés dans un processus d'acquisition de services sont issus d'erreurs commises dans la phase de préparation ». Ce Genevois en connaît un bout dans ce domaine de management. Après obtention d'un MBA à HEC Lausanne en cours d'emploi, il a été embauché en qualité de directeur de l'une des principales sociétés de services



d'infogérance bancaire de Suisse. Alors que faire, pour bien faire? Selon lui, seule une méthode raffinée de définition des besoins, de gestion du processus d'appel d'offres et de validation du prestataire permettent d'améliorer le taux de réussite.

Depuis 2002

Bien entendu, pour ce faire il a fondé en 2002 son propre cabinet de conseil exclusivement pour aider ceux qui doivent gérer leurs fournisseurs de services. Concrètement, la première tâche consiste à décrire le service attendu en utilisant un niveau de détail correct. Il s'agit de décrire les prestations attendues en termes de responsabilités, fonctions, processus et niveaux de service.

« On peut mesurer aisément l'importance du travail et ainsi comprendre pourquoi certaines entreprises en font malheureusement l'économie. En réalité, à ce stade déjà, il s'agit d'élaborer un véritable accord de niveaux de service, en anglais le fameux Service Level Agreement (SLA) », préconise-t-il. Ce document, véritable clé de voûte de la future relation, peut facilement atteindre une trentaine de pages et, pour être lisible, il doit être correctement structuré ce qui requiert un minimum d'expérience en la matière. David

Royston indique encore que: « le recours à un SLA permettra de rendre les différentes offres comparables entre elles. De plus, cela minimisera des éventuels réajustements à une phase ultérieure du processus d'appel d'offres, quand le fournisseur sera moins flexible. Si la description du service représente une part très importante du travail de préparation, d'autres documents doivent également être élaborés ».

Tacticien des choix

Posé et expérimenté, ce diplomate du management sait comment faire pour arriver à décrire ce qu'un prestataire de services souhaite. « Je suis un peu comme un architecte du service », ironise-t-il. On a bien compris qu'il n'est pas le fournisseur de prestations désirées, mais il sait aider les clients à structurer leurs besoins. Comme cet établissement cantonal, qui, après avoir opté pour un fournisseur informatique, s'est demandé comment il allait vérifier et valider le service délivré.

La tactique de David Royston est claire et structurée. « La liste des documents qui composent un bon appel d'offres de services peut être longue. Un résumé des différents documents peut être d'un grand secours. Construit sous forme d'un tableau qui tient sur une ou deux pages au

plus, il résume l'objectif de chacun des documents, son contenu et sa taille. Inséré à la dernière page du document principal de l'appel d'offres, ce résumé s'avère très utile tout au long du processus », conseille-t-il.

Bref, cet entrepreneur du management de services a plus d'un tour dans son sac. De grandes sociétés ont fait appel à lui, dont notamment Calvin Klein, le groupe financier ING ou encore Edipresse. Orateur éloquent, David Royston donne également des conférences-séminaires, dont notamment à l'Agoria Banking Club, au Management tools BrightTALK et au Congrès du management de projet qui a eu lieu les 7 et 8 avril derniers à Lausanne. « Avant de remettre leurs offres, les commerciaux sont assez avarés en questions pertinentes », estime-t-il. Alors, ingénieurs, osez davantage!
(rke) 