

Outsourcing

Mme Chrystel Dayer
Chargée de cours

Outsourcing

- *outsourcing*, désigne le transfert de tout ou partie d'une fonction d'une organisation (entreprise ou administration) vers un partenaire externe (Wikipedia).

Outsourcing

- L'approche par **la théorie des coûts de transaction**.
- Oliver Eaten Williamson, économiste américain et prix Nobel en 2009.
- «Toute transaction économique engendre des coûts préalables à sa réalisation... certains transaction peuvent engendrer des coûts de transaction très importants»
- Décision (gouvernance) et gestion des opérations.
- Quels déterminants expliquent qu'une entreprise choisira d'externaliser l'activité plutôt que de la maintenir en interne ?

Attributs de transaction

- La spécificité des actifs: plus un actif est spécifique, moins il est recommandé de l'externaliser.
- L'incertitude: plus l'incertitude qui entoure une activité est élevée, plus il est recommandé de la réaliser à l'intérieur de l'entreprise (sauf pour les technologies).
- La fréquence: seules les activités qui sont utilisées fréquemment par une entreprise doivent être internalisées.

En résumé...

- Pour pouvoir être externalisée, une activité doit:
 - 1) ne pas reposer sur des actifs trop spécifiques;
 - 2) ne pas être entourée d'une incertitude trop élevée;
 - 3) ne pas être utilisée trop fréquemment.

3 types de contrat

- Les contrats classiques:

Ces contrats permettent de gérer des prestations standardisées et bien délimitées. Toutes les éventualités sont prévues dans le contrat et l'identité des parties n'a pas d'importance. Les échanges sont courts et l'accent est mis sur les documents formels.

3 types de contrat

- Les contrats néoclassiques:

Il s'agit de contrats détaillés, utilisés pour gérer des relations de long terme entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire.

3 types de contrat

- Le contrats relationnels:

Dans le cadre de relations complexes et de long terme, les contrats relationnels permettent de gérer des situations dans lesquelles l'entreprise externalisatrice et son prestataire sont fortement dépendants. Le contrat est généralement renouvelé à intervalles réguliers.

En résumé...

- La théorie des coûts de transaction fait l'impasse sur un élément crucial aussi bien pour la décision que pour la gestion des opérations d'outsourcing: la comparaison entre la performance interne et la performance des meilleurs prestataires du marché.
- La volonté d'améliorer la performance de certaines activités peut conduire à externaliser certaines activités, même si elles sont fortement spécifiques et s'il en résulte un accroissement des coûts de transaction.
- Plus l'écart entre le niveau de performance réel et le niveau de performance désiré est important, plus l'outsourcing est fréquent.

Lean Six Sigma

- Lean Six Sigma combine deux méthodologies d'amélioration.
- Les méthodes Lean réduisent le gaspillage et le travail sans valeur ajoutée, améliorant ainsi le flux d'informations et de matériaux tout au long du processus.
- Les outils Six Sigma sont utilisés pour identifier les causes profondes de la variation des processus, d'identifier les fenêtres de fonctionnement à haute performance et de concevoir des produits et des processus robustes.
- Dans le contexte de l'externalisation, Lean Six Sigma peut être utilisé pour développer la compréhension du processus et les contrôles du processus avant le transfert du processus et pour optimiser le processus dans les installations du fabricant contractuel.

Lean

- L'école de gestion *lean* trouve ses sources au Japon dans le système de production de Toyota.
- La recherche de la performance (en matière de productivité, de qualité, de délais, de coûts), censée être plus facile à atteindre par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages (*muda* en japonais), afin d'améliorer la valeur globale pour le client.

6 sigma

- Une marque déposée de Motorola désignant une méthode structurée de management visant à une amélioration de la qualité et de l'efficacité des processus. La méthode a d'abord été appliquée à des processus industriels avant d'être élargie à tous les types de processus, notamment administratifs, logistiques, commerciaux et d'économie d'énergie.
- Au début des années 2000, elle connaît un essor en raison de la complexité des organisations et de l'internationalisation des processus qui impose une vision mondiale des problèmes.
- Elle est utilisée pour réduire la variabilité dans les processus de production et les produits de façon à améliorer la qualité globale des produits et des services.
- La méthode se base ainsi sur cinq étapes qui se contractent dans l'acronyme « *DMAIC* » : Définir, mesurer, analyser, améliorer, maîtriser.

L'approche ressources

- L'outsourcing peut donc être interprété comme la prise de conscience d'un différentiel de performance entre les services internes et les meilleurs prestataires du marché. La volonté d'améliorer la performance de certaines activités peut conduire à externaliser certaines activités, même si elles sont fortement spécifiques et s'il en résulte un accroissement des coûts de transaction.
- L'application de la théorie des ressources à la problématique de l'outsourcing conduit à mettre l'accent sur le différentiel entre la performance souhaitée et la performance obtenue.

L'outsourcing aujourd'hui

- Voilà des années déjà que Vipa – une PME vaudoise active dans le recyclage – confie à une société externe ses développements informatiques. Selon son patron, Marc Ehrlich, c'est «avant tout la notion de risque» qui a motivé ce choix. Mais le fait d'avoir recours à l'outsourcing offre également à l'entreprise (qui compte 130 collaborateurs en Suisse) une bonne dose de flexibilité. «Le cas de l'IT est emblématique. Lorsque vous changez de système informatique, vous avez besoin de cinq à six spécialistes sur une courte période. Au-delà, une personne à temps complet est parfois de trop pour la maintenance.»

L'outsourcing aujourd'hui

- A l'image de Vipa, de plus en plus de PME helvétiques délèguent à des entreprises spécialisées la gestion de certaines activités telles que les ressources humaines, la comptabilité, le marketing ou encore les achats. Longtemps l'apanage des multinationales, l'externalisation s'étend désormais aux sociétés plus petites.

L'outsourcing aujourd'hui

- «Il faut faire très attention d'externaliser les bonnes choses, de ne surtout pas toucher à la culture d'entreprise, à ce qui fait son ciment.» Cette restriction mise à part, même les degrés les plus élevés d'outsourcing sont envisageables. «On voit actuellement se créer des micro-sociétés qui ne font presque plus rien à l'interne et dont les responsables se contentent de jouer les chefs d'orchestre.» Frédéric Favre, Fondateur et administrateur de la société valaisanne HRplus

L'outsourcing aujourd'hui

- «Certains entrepreneurs hésitent à faire le pas car ils redoutent une perte de contrôle, donc de qualité. Du côté des collaborateurs, l'outsourcing est souvent perçu comme le diable, car on l'assimile à des suppressions de postes ou on le confond avec l'offshoring», rapporte Christophe Barman, de Loyco

Définitions

- **Infogérance:** l'infogérance définit le fait d'externaliser certaines prestations de gestion ou d'exploitation d'un système informatique, à un prestataire informatique tiers.
- La mise en place de cette forme d'externalisation impose la rédaction d'un contrat entre les deux parties.
- Celui-ci doit mentionner, entre autres, la durée du contrat, les conditions de renouvellement et de résiliation, les assurances, le périmètre de la prestation, les interventions, etc.

Définitions

- **Service Level Agreement (SLA)**: un contrat ou la partie d'un contrat par lequel un prestataire informatique s'engage à fournir un ensemble de services à un ou plusieurs clients. Autrement dit, il s'agit d'une clause contractuelle qui définit les objectifs précis et le niveau de service qu'est en droit d'attendre un client de la part du prestataire signataire.
- Le SLA est intimement lié à l'univers du cloud. Il permet de garantir aux clients certains niveaux de sécurité dans le stockage et la gestion de leurs données à caractère personnel. Il faut alors définir de façon très précise différents indicateurs de qualité pouvant être mesurés, analysés et contrôlés régulièrement. Il convient enfin de prévoir des sanctions qui seront appliquées si le prestataire ne répond pas à ses obligations mentionnées dans le SLA.

Définitions

- **La TMA - Tierce Maintenance Applicative:** la maintenance appliquée à un logiciel (« applicative ») et assurée par un prestataire externe.
- «Cette solution, très différente de l'Infogérance, permet une souplesse et un maintien des compétences IT au sein de l'entreprise cliente.»

Définitions

- La TMA, en plus de permettre de conserver une équipe informatique interne (mais réduite, ce qui en diminue les coûts) et de garder sa maîtrise sur son SII, a d'autres avantages :
- Cela permet d'améliorer la satisfaction interne, dans la mesure où le prestataire de service possède les compétences nécessaires et qu'il est en mesure de respecter des délais de réalisation contractuels.
- Cela facilite la maintenance des applications que la complexité et l'hétérogénéité des systèmes rendent difficile.
- Cela permet de diriger les équipes internes vers des projets stratégiques ou urgents.
- Cela permet de conserver la motivation des équipes internes face à une maintenance corrective peu intéressante.

Définitions

- **Business Process Outsourcing:** Le business process outsourcing (BPO), ou externalisation des processus métier, est l'externalisation d'une partie de l'activité de l'entreprise vers un prestataire extérieur, un sous-traitant, privilégiant notamment un accroissement de flexibilité.
- Cette pratique permette bien souvent de diminuer ses coûts et la charge fiscale de l'entreprise en externalisant une tâche.
- Les contrats BPO permettent aussi de gagner en flexibilité, et de réagir plus rapidement aux changements qui surviennent sur le marché.
- Mais c'est aussi un risque pour la sécurité informatique.
- Le BPO comme les autres modes d'externalisation peut aussi entraîner des coûts imprévus : sous-estimation de la quantité de travail nécessaire au fournisseur pour accomplir la mission, mauvaise évaluation des risques, etc.

Définitions

- **Le co-sourcing:** créer une structure externe composée de collaborateurs internes et de conseillers/prestataires externes.
- Le client et son fournisseur de prestations créent donc ensemble une nouvelle entité commune.

Différentes formes

- **Le développement contractuel au forfait**

«Mode qui vient immédiatement à l'esprit des managers, il s'agit, pour créer un nouvel applicatif de gestion, de faire appel à une société externe de développement de logiciel et de leur confier intégralement la réalisation de ce dernier»

Différentes formes

■ La régie

«La régie désigne une sous-traitance caractérisée par une facturation du temps passé ainsi que d'une refacturation des dépenses engagées. Contrairement au mode forfait, le coût n'est pas fonction du livrable mais du temps passé à le réaliser. Cette solution permet de pallier – pour un projet d'envergure – un manque de ressources IT internes à l'entreprise par l'engagement de compétences pour une durée généralement limitée»

Différentes formes

■ La régie forfaitée

«La régie forfaitée désigne une coopération sur un mode régie dans laquelle certains sous-projets sont cependant gérés au forfait.

Elle est un stade mixé des deux premiers modes. Le mode régie fonctionne en « toile de fond » tandis que des projets peuvent être négociés avec le même prestataire en mode forfait.

A la différence du mode forfait pur, le client intervient cependant dans le cours du projet au forfait car le mode régie est globalement conservé.

Les avantages et inconvénients de ces deux mode demeure inchangé.»

Ou externaliser?

- L'externalisation **Onshore** consiste à faire travailler des prestataires étrangers sur le site du client.
- En informatique, un hébergement onshore est situé dans des locaux appartenant à l'entreprise, contrairement à l'hébergement offshore, situé dans d'autres pays.
- L'externalisation **Offshore** est réalisée par des prestataires IT situés en-dehors de la société cliente et localisés dans des pays éloignés où les ressources, les compétences, le savoir-faire et les coûts sont particulièrement attractifs.

Ou externaliser?

- L'externalisation **Nearshore** est réalisés par des équipes IT en-dehors de la société par un prestataire situé dans un pays proche de celui de la société cliente.
- L'externalisation IT **Offsite** est réalisée par des équipes prestataires qui sont situées physiquement à l'extérieur de la société, mais basées dans le même pays que la société cliente.

Outsourcing

- La stratégie d'entreprise et le processus budgétaire annuel déterminent les décisions d'externalisation.
- Les équipes interfonctionnelles et l'apport des principaux secteurs fonctionnels font partie intégrante processus de prise de décision en matière d'externalisation.
- Pour des décisions d'externalisation réussies, les entreprises partenaires examinent les fonctions non essentielles pour la qualité du service, les économies de coûts et l'accès aux compétences essentielles.

Quelques rappels

- Le fait de définir des attentes claires et mesurables, en mettant l'accent sur les incitations plutôt que sur les sanctions, crée une situation gagnante pour toutes les parties.
- Utiliser des experts impartiaux pour négocier les contrats crée de la flexibilité, des options et des effets de levier.
- Développer les plans en impliquant le personnel clé de l'entreprise, et en communiquant avec les utilisateurs et le fournisseur, facilite la transition.
- Assigner des responsabilités aux fournisseurs de l'externalisation et au personnel clé, et former ceux qui vont gérer les relations, sont cruciaux pour intégrer toutes les parties dans une relation réussie.

Quelques rappels

- Les mesures de performance sont essentiels pour inciter, gérer et améliorer les relations avec les fournisseurs.
- L'externalisation relève d'une décision stratégique qui doit être soutenue par la direction générale en cohérence avec les orientations de l'entreprise.
- Les projets d'externalisation sont au cœur de la gestion du changement au sein d'une entreprise et nécessitent l'adhésion de toutes les fonctions directement ou indirectement impliquées.

Quelques rappels

- L'externalisation doit permettre au mieux l'intégration de nouvelles activités, des changements de périmètre, des évolutions de volume. Tout projet d'externalisation est, par définition, structurant, mais il doit laisser une part de flexibilité pour intégrer au mieux ces éléments.
- Chaque projet d'externalisation doit être accompagné au préalable d'une analyse approfondie par l'entreprise de son cœur de métier.

Quelques rappels

- Tout projet d'externalisation doit prendre en compte les éléments suivants qui en font un projet d'entreprise : l'organisation, les processus, les ressources et les aspects technologiques.
- L'entreprise garde la maîtrise de la conception du service, alors que l'entreprise prestataire dispose d'une marge de manœuvre forte pour proposer des innovations et faire évoluer son offre dans le temps, au vu des attentes de son client
- L'externalisation c'est de la coopération

Quelques rappels

- Préparer au mieux le choix du partenaire
- Faire un cahier des charges
- Utiliser des critères de choix du prestataire larges :
 - économiques : coût de la prestation, pérennité financière du prestataire choisi, critères de transparence dans la gestion de la relation ;
 - légaux : garanties apportées ;

Quelques rappels

- qualitatifs : garantie de continuité du service, de qualité de la prestation, définition et amélioration des procédures, aspects liés au démarrage du transfert ;
- industriels : expérience du prestataire sur la fonction externalisée, sur l'industrie, références ;
- humains : compétence du personnel, critère d'attractivité du prestataire, politique salariale, formation.

Quelques rappels

- Prévoir au moins 9 mois entre la signature du contrat et le démarrage du projet.
- Préparer, gérer, communiquer le changement.
- Pour préparer le changement, la dimension ressources humaines est essentielle.
- Ne pas sous-estimer la nécessité de spécifier aux bénéficiaires du service la nature des services transférés, les modalités de changement sur les personnels, les modes de travail et d'organisation liés à l'externalisation afin qu'ils puissent exprimer leur avis.

Quelques rappels

- Bien définir le cadre et la gouvernance.
- Piloter le projet (direction et opération)
- Le contrôle de la bonne conduite du contrat de service est une des fonctions principales d'une solide gouvernance. Ce contrôle doit s'appuyer sur la convention de services (SLA).
- Le SLA doit fonctionner dans les deux sens. Il est par principe plus engageant pour le prestataire, mais il peut intégrer des obligations pour l'entreprise (la mise en place de logiciels spécifiques, les aspects technologiques, les aspects sécurité, l'obligation de signaler les anomalies).

Scrum Outsourcing

- Externalisation de Scrum : un cadre dans lequel les entreprises peuvent aborder l'agilité tout en utilisant de manière productive et créative des services externalisés de la plus grande valeur possible.
- L'externalisation Scrum est :
 - Légère ;
 - Simple à comprendre ;
 - Difficile à maîtriser.

Scrum Outsourcing

- Scrum Outsourcing est un cadre de processus proposé pour gérer le travail de services externalisés.
- Met en évidence l'efficacité relative de votre gestion du service et de vos techniques de travail, afin de pouvoir améliorer continuellement le service, l'équipe et l'environnement de travail.
- Six équipes sont nécessaires pour couvrir chacune des six tours qui constituent le système d'information.

Scrum Outsourcing

- Helpdesk ;
- Réseau ;
- Infrastructure matérielle ;
- Applications ;
- Sécurité ;
- GRDP (General Data Protection Regulation)

Scrum Outsourcing

- Le cadre d'externalisation de Scrum se compose d'équipes Scrum et de leurs rôles, événements, artefacts et règles associés. Chaque composant du cadre sert un objectif spécifique et est essentiel à la réussite et à l'utilisation de Scrum Outsourcing.
- Le Scrum Outsourcing est développé pour gérer et améliorer les services externalisés.

Scrum Outsourcing

- Il vise à :
 1. Rechercher et identifier les marchés, les technologies et les capacités de service viables ;
 2. Assurer la transition et la transformation des services et des améliorations ;
 3. Lancement des services et des améliorations, aussi souvent que possible;
 4. Développer et maintenir le Cloud et d'autres environnements opérationnels pour l'utilisation des services ;
 5. Maintenir et renouveler les services.

Scrum Outsourcing

- La complexité des technologies, des marchés et de l'environnement, ainsi que leurs interactions, ont rapidement augmenté l'utilité de Scrum Outsourcing pour faire face à la complexité constitue un avantage concurrentiel.
- L'essence de l'externalisation Scrum est une petite équipe de personnes engagées. L'équipe individuelle est hautement flexible et adaptative.
- Scrum Outsourcing utilise une approche itérative, incrémentielle afin d'optimiser la prévisibilité et de maîtriser les risques.

Scrum Outsourcing

- 3 piliers: la transparence, l'inspection et l'adaptation.
 - Des standards et langages communs
 - inspecter régulièrement les artefacts Scrum et la progression vers un objectif de sprint afin de détecter les écarts indésirables
 - Si un inspecteur détermine qu'un ou plusieurs aspects d'un processus s'écartent en dehors des limites acceptable, le processus ou le service traité doit être ajusté.

Scrum Outsourcing

■ 4 événements sont utilisés:

1. Sprint planning;
2. Daily Scrum;
3. Sprint review;
4. Sprint retrospective.

s'applique à chacune des six tours mentionnées avant.

Scrum Outsourcing

- Lorsque les valeurs d'engagement, de courage, de concentration, d'ouverture et de respect sont incarnées et vécues par l'équipe de sous-traitance Scrum, les piliers de Scrum de la transparence, de l'inspection et de l'adaptation prennent vie et instaurent la confiance pour tous.
- Le succès de l'utilisation de Scrum Outsourcing dépend de la capacité des personnes à devenir plus conscientes de ces valeurs.

Scrum Outsourcing

- Pour chaque tour, chaque équipe est composée d'un Service Owner, de l'équipe d'externalisation et d'un Referee.
- Il y a donc 6 équipes.
- Les équipes d'externalisation Scrum sont auto-organisées et interfonctionnelles. Elles choisissent la meilleure façon d'accomplir leur travail.
- Le Service Owner est une personne responsable de l'optimisation de la valeur du service résultant du travail de l'équipe d'externalisation. La manière de le faire peut varier considérablement entre les organisations, les équipes d'externalisation Scrum et les individus.
- Il est responsable du Service Backlog.

Scrum Outsourcing

- L'équipe d'externalisation est composée de professionnels qui se chargent de fournir un service contractuel externalisé conformément à l'accord.
- La taille optimale de l'équipe d'externalisation est suffisamment petite pour rester agile et suffisamment grande pour accomplir un travail important au cours d'un sprint.
- Le Referee est un leader de service pour l'équipe d'externalisation Scrum.

Scrum Outsourcing

- Le cœur de l'externalisation Scrum est un Sprint, un intervalle de temps d'un mois ou moins au cours duquel un service est fourni.
- Un nouveau Sprint commence immédiatement après la conclusion du Sprint précédent.

