

**Méthodologie pour
l'applicabilité du
co-sourcing informatique**

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Cyril PERROTIN

Conseiller au travail de Bachelor :

Alexandre DE BANOFF, chargé d'enseignement HES

Carouge, 25.09.2009

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière d'informatique de gestion

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor d'informatique de gestion. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Carouge, le 25.09.2009

Cyril Perrotin

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes m'ayant fourni une aide pour la réalisation de ce travail de diplôme.

M. DE BANOFF, pour m'avoir suivi et encadré durant mon travail.

Mlle BOURGEOIS, pour m'avoir supporté et aidé dans de nombreux domaines durant la durée du travail.

Et tous ceux que je n'ai pas nommément cités mais qui m'ont ponctuellement aidé.

Sommaire

Le sujet de ce travail de diplôme est venu suite à une constatation faite durant les cours de M. de Banoff sur l'externalisation* : « Le co-sourcing est une forme d'externalisation présentant quantités d'avantages mais elle n'est pas très répandue. ». A partir de cette réflexion faite durant la dernière année de mes études m'est venue l'idée, soutenue dès le départ par M. de Banoff, de faire un travail de diplôme sur le sujet.

L'affinage du thème pour en arriver à faire une méthodologie* s'est fait par rapport à un apport utile. Le but a été de fournir une brique au microcosme informatique qui serait utilisable lors de la prise de la décision d'externalisation.

De plus cela me permettait de faire un travail de diplôme orienté management et organisation pour donner une orientation spécifique à mon Bachelor.

Le but de ce travail de diplôme est donc de fournir une méthode pour déterminer si un co-sourcing est une solution cohérente lors de la décision d'externaliser. Nous allons fournir une méthodologie adaptable et pondérée afin de pouvoir valider ou sanctionner le choix d'un co-sourcing comme solution d'externalisation.

Pour se faire nous allons procéder en plusieurs parties. Nous allons tout d'abord faire une prise de vue de la situation actuelle en matière d'externalisation au sein des SI*.

Puis nous nous dirigerons vers une explication détaillée du co-sourcing et nous démontrerons son intérêt et pourquoi il est intéressant de le prendre en compte lorsque l'on souhaite externaliser son informatique. Tout cela sera appuyé grâce aux documents, articles et interviews pour valider et surtout pour avoir un retour sur expérience par rapport au co-sourcing.

Une fois la situation actuelle analysée nous fournirons une méthodologie adaptable à la taille de l'entreprise et/ou à sa situation (Récente fusion, SI déjà confié à des tiers etc.).

Nous terminerons par une conclusion sur l'apport du co-sourcing et plus particulièrement de ce travail de diplôme.

Table des matières

| | |
|--|-----|
| Déclaration..... | i |
| Remerciements | ii |
| Sommaire..... | iii |
| Table des matières | iv |
| Liste des Tableaux | vi |
| Liste des Figures..... | vi |
| Guide de lecture | vii |
| Introduction | 1 |
| 1. Les besoins en matière d'outsourcing de la part des entreprises..... | 2 |
| 1.1 Les formes d'externalisation autres que le co-sourcing | 3 |
| 1.2 Répartition entre les différentes formes d'externalisation | 5 |
| 2. Les possibilités et l'intérêt du co-sourcing | 6 |
| 3. En quoi le co-sourcing est un outsourcing intéressant | 9 |
| 4. Comment allons-nous procéder pour créer la méthodologie ? | 11 |
| 5. Analyse | 12 |
| 5.1 Les clefs pour une externalisation IT réussie..... | 12 |
| 5.2 Analyse du document « Maximizing the Value Of a Co-Sourcing Relationship » | 13 |
| 5.3 Analyse du cas Thomas Cook™ et Accenture™ | 16 |
| 5.4 Analyse du cas Alcatel-Lucent™ d'après la vidéo : L'expérience Alcatel-Lucent..... | 19 |
| 5.5 Analyse du document : « Case Study: Travel & Transportation - KLM's IT Makeover »..... | 22 |
| 6. Regroupement des informations..... | 26 |
| 7. Méthodologie..... | 27 |
| 7.1 Pré-requis..... | 27 |
| 7.2 Comment déterminer si le secteur à externaliser est prêt ?..... | 27 |

| | | |
|-----|---|----|
| 7.3 | Comment décider si le co-sourcing est la bonne solution d'externalisation ? | 28 |
| 7.4 | Comment gérer les ressources humaines ? | 34 |
| 7.5 | Comment choisir son partenaire ? | 37 |
| 7.6 | Comment favoriser la réussite du co-sourcing ? | 42 |
| 7.7 | Conclusion de la méthodologie | 43 |
| | Conclusion..... | 44 |
| | Glossaire..... | 46 |
| | Bibliographie | 49 |
| | Annexe 1 Table de décision pour le choix du partenaire | 1 |

Liste des Tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau 1 - Regroupement des informations..... | 26 |
| Tableau 2 - Exemple d'entreprise..... | 29 |
| Tableau 3 - Valeurs pour le schéma en radar | 31 |
| Tableau 4 - Table de décision | 40 |

Liste des Figures

| | |
|---|----|
| Figure 1 - Graphique d'évolution de l'outsourcing..... | 3 |
| Figure 2 - Schéma de répartition | 5 |
| Figure 3 - Schéma de construction du co-sourcing | 6 |
| Figure 4 - Position du co-sourcing | 9 |
| Figure 5 - Chemin de création..... | 11 |
| Figure 6 - Schéma des pré-requis | 27 |
| Figure 7 - Schéma radar d'entreprise pour le co-sourcing..... | 30 |
| Figure 8 - Schéma en radar | 31 |
| Figure 9 - Schémas typiques..... | 32 |
| Figure 10 - Les dix compétences de l'équipe interne | 34 |
| Figure 11 - Attribution progressive des points | 38 |
| Figure 12 - Matrice de préférence | 39 |
| Figure 13 - Schéma de communication..... | 43 |

Guide de lecture

Glossaire

A la fin de ce mémoire vous trouverez un glossaire. Un astérisque est mis lors de la première occurrence d'un mot présent dans le glossaire (ex : IT*).

Le glossaire reprend l'ensemble des abréviations, des termes techniques et spécifiques liés au sujet traité.

Utilisation des notes de bas de page

Afin d'alléger le texte et d'en faciliter la lecture, des notes de bas de page ont été insérées pour signaler les sources des documents de référence ou pour fournir un complément d'information.

Introduction

L'externalisation de la production est un classique dans l'histoire des entreprises. Dès les années 1950, les constructeurs automobiles ont développés un réseau de fournisseurs pour la réalisation des pièces de leurs voitures. A l'époque, on appelait cela de la sous-traitance. Cette façon de faire fut pendant longtemps cantonnée à la production. Ce n'est que depuis les années 80 que les entreprises se sont mises à l'externalisation de service.

Les tendances de l'externalisation ont toujours évolué en fonction des besoins des entreprises. S'il y a eu une grande tendance à l'offshore* dans les années 90, l'on revient gentiment vers une externalisation plus proche, avec une qualité plus constante ainsi qu'une gouvernance* plus aisée¹. Malheureusement, le co-sourcing n'est pas encore un réflexe ou même ne serait-ce qu'une option dans l'esprit des DSI*.

C'est dans cette optique actuelle que s'inscrit ce travail. Il a deux objectifs, faire connaître le co-sourcing et servir d'aide à la décision auprès des DSI, afin que ces derniers puissent construire et valider leur décision en matière d'externalisation. Il permettra également de répondre aux différentes questions inhérentes à un co-sourcing. Ces questions telles que « Comment choisir son partenaire ? » ou « Quelles compétences garder en interne ? » sont primordiales pour tendre vers la réussite.

Pour mettre en place la situation et le cadre de ce travail, nous allons faire un état des lieux rapide de l'externalisation au sein des SI dans les entreprises. Cela va consister à regarder quels sont les besoins en externalisation des entreprises, puis à expliquer les différentes sortes d'externalisation.

Nous en viendrons ensuite au co-sourcing proprement dit, en le détaillant et en expliquant en quoi il mérite notre attention.

Ce cheminement nous permettra de mieux comprendre le but et la raison d'être de ce travail de diplôme. Puis nous passerons à l'analyse et à la méthodologie proprement dite.

¹http://www.documental.com/v2/article_3877.php?PHPSESSID=b7cb3915ef9398910a9f04859156a1a1

1. Les besoins en matière d'outsourcing de la part des entreprises

Si l'on prend le domaine de l'informatique, outsourcing* rime encore souvent avec offshore et Inde². Les entreprises externalisent de plus en plus leur SI et ce pour plusieurs raisons³ :

- Réduction des coûts
- Meilleure répartition des coûts
- Savoir-faire externe

Mais cette externalisation à également des défauts :

- Perte du savoir-faire de l'entreprise
- Manque de contrôle
- Opinion publique défavorable

Comme on peut le voir sur la [Figure 1], la grande majorité des entreprises ayant déjà externalisé continue de le faire et ce dans tous les domaines. Il existe différentes formes d'externalisation et différentes possibilités d'y parvenir. L'externalisation, qu'elle soit interne ou externe est un réel besoin pour les entreprises. Elle leur permet de déléguer la partie non-essentielle de leur activité et ainsi elles peuvent se recentrer sur le core-business*. Si le facteur de réduction des coûts survient dans la majorité des cas en premier lieu, nous nous rendrons compte que l'externalisation bien d'autres avantages.

² <http://www.zdnet.fr/actualites/informatique/0,39040745,39151006,00.htm>

Comme on peut le voir sur le lien ci-dessus, l'Inde est considérée comme l'Eldorado en matière d'outsourcing.

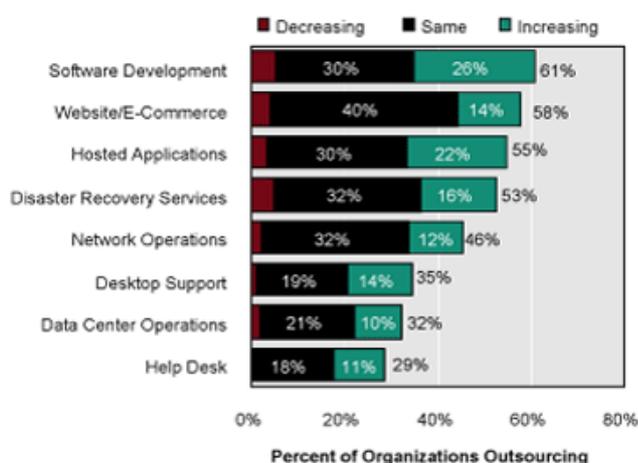
<http://www.journaldunet.com/solutions/dossiers/pratique/externalisation.shtml>

L'externalisation en Inde représente 30.5% de la croissance du secteur informatique indien.

³ Ses arguments sont tirés des livres cités dans la bibliographie, plus particulièrement de « Stratégie d'externalisation » de Jérôme Barthélémy

Figure 1 - Graphique d'évolution de l'outsourcing

Use and Growth of Outsourcing: All Sectors



Source: Computer Economics, 2006

1.1 Les formes d'externalisation autres que le co-sourcing

1.1.1 Infogérance⁴

L'infogérance* est un service défini comme le résultat d'une intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire* informatique tout ou partie du SI d'un client, dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de services et une durée définis (définition de l'AFNOR⁵). En d'autres termes, c'est l'externalisation de tout ou partie de la gestion et de l'exploitation du SI à un prestataire informatique tiers. Cette mission doit s'effectuer dans la durée et non de manière ponctuelle.

L'externalisation informatique est la démarche qui conduit à l'infogérance. Son objectif est, historiquement, de réduire les coûts. Cependant les entreprises l'utilisent de plus en plus comme vecteur de transformation de leur système d'information et de leurs processus afin d'améliorer leurs performances.

Actuellement, ce terme correspond aussi bien à la maintenance du parc informatique*, à la gestion de projets ou à la sécurité informatique et même aux formations.

⁴ Description tirée du site : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Infog%C3%A9rance>

⁵ Association française de normalisation

1.1.2 TMA (Tierce Maintenance Applicative)⁶

La tierce maintenance applicative est la maintenance appliquée à un logiciel et assurée par une expertise externe dans le domaine des technologies de l'information et de la communication. Cela consiste donc pour une entreprise à confier l'infogérance d'une application à une société externe.

1.1.3 Développement contractuel

Le développement contractuel consiste à confier le développement d'une application à un tiers afin de le réaliser.

1.1.4 BPO* (Business Process Outsourcing)⁷

Business Process Outsourcing (BPO), peut être traduit littéralement par externalisation des processus d'affaires. C'est l'externalisation d'une partie de l'activité de l'entreprise vers un prestataire extérieur, un sous-traitant.

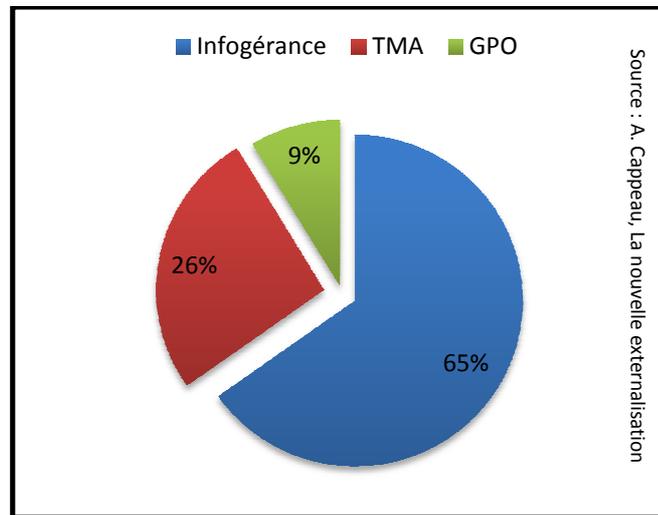
Dans le domaine des ressources humaines, par exemple, on fait généralement appel à un spécialiste à qui on confie une ou plusieurs fonctions telles que la paye, la gestion du temps, la formation, etc. On retrouve le BPO dans bien d'autres domaines, comme les centres d'appel, les services de facturations externes, la comptabilité, le marketing, le support technique ou le service après-vente.

⁶ Description tirée du site : http://fr.wikipedia.org/wiki/Tierce_Maintenance_Applicative

⁷ Description tirée du site : <http://fr.wikipedia.org/wiki/BPO>

1.2 Répartition entre les différentes formes d'externalisation

Figure 2 - Schéma de répartition



Comme on peut le voir sur la [Figure 2 - Schéma de répartition], la plus grande partie de l'externalisation se fait en infogérance. Il en ressort aussi que le co-sourcing n'est pas suffisamment conséquent pour avoir un pourcentage intéressant.

Cependant, selon une étude⁸ plus de 90% des entreprises ne prennent pas en compte les coûts engendrés par un appel d'offre et ne disposent pas de comité de pilotage. En partant de ce constat, il est dès lors apparu comme évident de tenter d'expliquer ce qu'est le co-sourcing, son utilité ainsi que de fournir une méthodologie pour l'appliquer.

⁸ <http://www.journaldunet.com/solutions/0702/070215-etude-externalisation.shtml>

2. Les possibilités et l'intérêt du co-sourcing

Le co-sourcing consiste à créer une structure externe composée de collaborateurs internes et de conseillers/prestataires de services externes pour gérer l'externalisation d'un ou plusieurs processus. Cet équilibre entre les fonctions internes et les responsabilités externes offre de nombreux avantages.

Le co-sourcing nécessite la participation active entre le personnel de la compagnie et le prestataire de services externe. Le co-sourcing implique donc que :

- L'entreprise et le prestataire partagent des ressources, telles que le personnel, les outils spécialisés, le savoir-faire ou l'accès aux ressources physiques.
- L'accord de co-sourcing peut impliquer qu'un processus qui ne peut pas être exécuté en interne par l'entreprise soit donné en expertise unique au prestataire.
- L'entreprise ne cède jamais la propriété et le contrôle de processus au prestataire externe.
- Le sous-traitant met à disposition ses connaissances.
- La méthodologie de travail soit la même pour les deux partenaires

Comme nous pouvons le voir sur la [Figure 3], le co-sourcing permet à l'entreprise cliente* de garder la gouvernance et au partenaire d'apporter ses connaissances techniques et son savoir-faire.

Figure 3 - Schéma de construction du co-sourcing



Le co-sourcing offre tous les avantages de la plupart des solutions de sous-traitance telles que :

- Transformation des coûts fixes en coûts variables⁹
- Externalisation des coûts de formation
- Apport méthodologique immédiat

Mais le co-sourcing offre également d'autres avantages comme :

- Garder le contrôle stratégique
L'entreprise garde la gouvernance de ses décisions et des stratégies qu'elle veut adopter. En effet, puisque elle dirige l'entreprise créée, elle peut choisir son orientation.
- Relation de confiance entre entreprise et un sous-traitant.
Le fait de créer une structure commune entre l'entreprise et le sous-traitant fait qu'une proximité est nécessaire et qu'une certaine complicité dans les relations soit établie notamment au niveau de la communication.
- Augmentation de la rentabilité
La mise en commun des connaissances métiers et techniques des deux acteurs pour créer une structure permet d'optimiser la production et par conséquent la rentabilité.
- Amélioration des compétences de base
Grâce à la mise en commun des compétences. D'une part les compétences techniques du partenaire, de l'autre avec les compétences métiers de l'entreprise. Les entreprises se retrouvent gagnantes dans le domaine qui n'est pas le leur.
Chaque entreprise apportant son savoir-faire dans le domaine qui lui est propre, l'entreprise partenaire se retrouve donc confrontée au savoir de l'autre. Cette confrontation permet donc à chaque partenaire d'acquérir des compétences dans un domaine qui lui était étranger à la base. L'entreprise cliente se retrouve avec une capacité et un savoir accru en matière d'IT* et l'entreprise partenaire finit avec un savoir métier qui lui sera utile dans ses autres partenariats.

⁹ En externalisant, les coûts de l'informatique ne sont plus globaux et constants mais dépendent des contrats passés avec le partenaire.

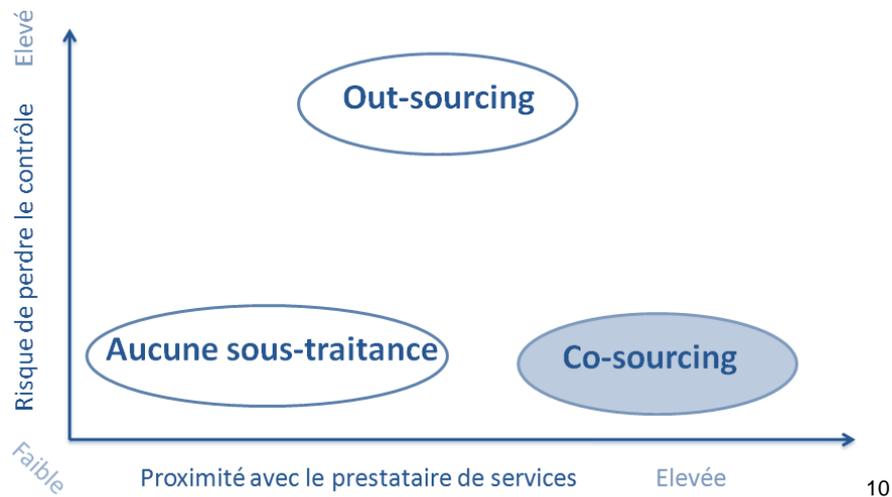
- Amélioration des processus
Le fait de devoir partager son savoir-faire ainsi que ses processus métiers avec son partenaire, induit une amélioration des processus, métier ou technique. Comme il y a une relation de client-fournisseur entre l'entreprise nouvellement créée* et l'entreprise cliente, il y a une nécessité financière que les processus soient améliorés. Cet apport est non seulement quasiment immédiat après la mise en place du co-sourcing, mais en plus il est existant pour les deux entreprises. Chacune profitant du savoir-faire de l'autre.
- Amélioration de la capacité à prévoir et à planifier
Grâce à un contrôle total de l'entreprise créée, l'entreprise cliente peut facilement anticiper et planifier les changements à venir. Si elle dépendait d'un prestataire externe, toute évolution ou tout changement nécessiterait beaucoup plus de temps pour être mis en œuvre.
- Implémentation rapide pour de nouvelles innovations et stratégies.
De même que le point précédent, grâce au contrôle de l'entreprise créée, il y a une facilité de modification, de transformation fortement accrue par rapport à un outsourcing traditionnel.

Le co-sourcing est actuellement encore peu répandu, si l'on en juge par le peu d'entreprises l'ayant mis en place.

3. En quoi le co-sourcing est un outsourcing intéressant

Le co-sourcing est une forme d'externalisation intéressante pour plusieurs raisons.

Figure 4 - Position du co-sourcing



Comme le montre la [Figure 4] le co-sourcing présente l'avantage d'avoir un très faible risque de perdre le contrôle sur les processus externalisés compte tenu du fait que le processus reste sous le contrôle externe de l'entreprise. Si l'on effectue une comparaison avec les autres formes d'outsourcing telles que l'infogérance ou la forme contractuelle, on se rend compte que le co-sourcing est la forme d'externalisation qui permet le meilleur contrôle.

Il présente également l'avantage de mettre en avant les compétences métiers de l'entreprise, puisque c'est cette dernière qui se charge de tout l'aspect business de l'entité nouvellement créée.

¹⁰ Graphique remodelé et inspiré de : <http://maaw.info/ArticleSummaries/ClintonDeVecchio021Exhibit1.gif>

Si l'on prend la liste des critiques généralement faites à l'encontre de l'outsourcing¹¹, on se rend compte que certaines d'entre elles n'existent pas pour le co-sourcing.

- **Qualifications of outsourcers – La qualification de l'outsourreur***
Dans le co-sourcing, le personnel engagé par l'outsourreur est connu de l'entreprise cliente, il n'y a donc pas de changement ou de sous-traitance cachée.
- **Company knowledge – Les connaissances de l'entreprise**
Les connaissances dans un outsourcing traditionnel échappent à l'entreprise cliente, avec le co-sourcing, même si ce dernier venait à se terminer, l'entreprise garderait et gagnerait même du savoir-faire compte tenu du fait que l'apport de la part du partenaire serait emmagasiné au sein de la nouvelle entité.
- **Staff turnover* – Changement de personnel**
Le changement de personnel au sein de l'outsourreur ne pose pas de problème majeur, compte tenu du fait que l'entreprise cliente est au courant dès le départ du moindre changement puisque elle en garde la gouvernance. Il est cependant important que ce turn-over soit limité au maximum dans la phase de construction du co-sourcing.
- **Social responsibility – Responsabilité sociale**
Dans le monde actuel, une externalisation offshore provoque toujours des soucis venant des clients, du personnel ou de la société¹². Avec le co-sourcing qui nécessite un lien fort entre les deux partenaires pour la création de l'entreprise, cela se passe dans la ville siège de l'entreprise (ou à proximité directe), ainsi la responsabilité sociale de l'employeur ne se trouve pas engagée.
- **Language skills – Capacité à communiquer**
Comme pour les responsabilités sociales, les capacités à communiquer correctement avec une équipe locale ne posent pas de problème. Si l'on était dans un cas classique d'outsourcing, avec des consultants en Inde ou ailleurs, le décalage horaire, la langue ou encore les coutumes poseraient de nombreux problèmes.

¹¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing#Criticisms_of_outsourcing, ce lien contient la liste des défauts généralement attribués à une externalisation.

¹² <http://www.zdnet.fr/actualites/informatique/0,39040745,39700859,00.htm>, grève des salariés d'Alcatel-Lucent, suite à l'externalisation du secteur informatique chez HP.

4. Comment allons-nous procéder pour créer la méthodologie ?

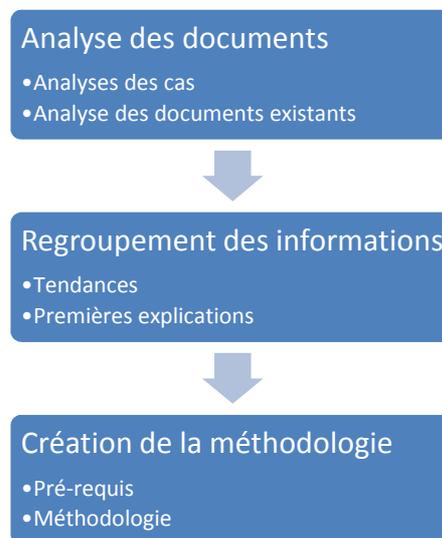
Une recherche a été menée concernant les entreprises ayant mis en œuvre un co-sourcing IT.

Il en résulte que peu d'entreprise ont actuellement mis en place une solution de co-sourcing informatique. Soit par manque de connaissance par rapport à cette méthode qui n'est pas encore connue de la plupart des managers, soit parce qu'il y a un manque de documentation claire et utile à disposition des DSI.

Le co-sourcing appliqué à l'audit est une pratique plus courante. Des sociétés du « Big five* » tel qu'Accenture™, KPMG™ ou Deloitte™, le propose à leurs clients et sont en train de développer cette méthode d'externalisation de l'audit.

La [Figure 5] montre quelle va être la façon de procéder afin d'arriver à créer une méthodologie utile et cohérente. Le but étant de fournir un outil aux DSI se questionnant sur l'applicabilité du co-sourcing à leur choix d'externalisation.

Figure 5 - Chemin de création



5. Analyse

Dans ce chapitre nous allons analyser quelques cas et quelques documents traitant de co-sourcing. Le but étant de faire ressortir un profil type de l'entreprise qui externalise en co-sourcing.

Au final, cela devrait nous permettre de ressortir une série de critères importants, déterminants, pour la réussite ou l'échec d'une externalisation.

5.1 Les clefs pour une externalisation IT réussie

D'après une interview¹³ de Didier Lambert, DSI chez Essilor et président du Cigref¹⁴

1. Y'a-t-il un marché ?

Cela veut dire qu'il faut se demander s'il y a plusieurs prestataires de service compétents pour ce que l'on souhaite externaliser. Exemple : Lors d'un appel d'offre*, si les réponses varient entre plus ou moins 20% on peut considérer que le marché existe. L'état du marché est important pour pouvoir sélectionner un prestataire qui correspond au besoin réel de l'entreprise. De plus, en cas de soucis avec le premier prestataire, avoir une roue de secours avec d'autres prestataires déjà jaugés est utile.

2. Est-ce qu'il y a actuellement ou dans quelques années, un intérêt économique à externaliser ?

Est-ce que la réduction des coûts sera effective dès le départ ou dans quelques années, si ce n'est pas le cas c'est que le travail fait en interne est efficace et que dès lors la différence avec l'externalisation n'est pas évidente.

3. Peut-on se permettre de perdre du savoir-faire ?

L'entreprise a-t-elle un intérêt à garder le savoir-faire en interne ou bien est-ce sans intérêt.

4. Est-ce que je connais suffisamment bien l'activité que je veux externaliser ?

Si l'on ne connaît pas bien ce que l'on veut externaliser, il est quasiment impossible de fournir un cahier des charges* correct et donc de pouvoir garder un contrôle sur cette activité.

¹³ Interview tirée du site d'Accenture : <http://www.mydsitv.accenture.fr/>

¹⁴ Le CIGREF, **Club Informatique des GRandes Entreprises Françaises**, a été créé en 1970. Il regroupe plus d'une centaine de très grandes entreprises et organismes français et européens de tous les secteurs d'activité (banque, assurance, énergie, distribution, industrie, services...). Source : www.cigref.fr

Pour lui, les prestataires de service ont souvent du talent et du savoir-faire, mais ils manquent de métier. Le métier c'est savoir coupler au talent et à la compétence la méthodologie, les objectifs et le management.

5.2 Analyse du document « Maximizing the Value Of a Co-Sourcing Relationship »

Cet article de journal¹⁵, écrit par Dan Langer¹⁶, décrit comment profiter au maximum des apports du co-sourcing pour des entreprises de taille moyenne.

Pour lui le co-sourcing est la seule solution qui permette d'avoir une flexibilité optimale, d'avoir une expertise intéressante sans en avoir les coûts exorbitants et de pouvoir garder un fort contrôle de l'entreprise et des coûts.

5.2.1 Les erreurs courantes dans l'externalisation

Il se base sur une étude Gartner Inc. TM en citant les erreurs les plus souvent commises lors d'une externalisation. Il cite notamment :

- Une vision à court terme
- Une communication défailante vis-à-vis du staff sur le but de l'externalisation
- Une incapacité à reconnaître les risques vis-à-vis de la relation avec l'outsourcer
- Des ressources insuffisantes

Il y a, selon l'étude, trop d'entreprises qui se mettent à l'externalisation sans un plan bien défini et sans avoir un budget suffisant pour manager les changements au niveau de l'équipe interne.

5.2.2 Les avantages de co-sourcing

Pour lui le co-sourcing permet d'éviter ces écueils classiques. Notamment parce que le co-sourcing fait que l'entreprise garde toujours la main sur l'externalisation et ne cède en aucun cas le contrôle à une tierce personne.

¹⁵ Article du Financial Executive, March/April 2004, pages 66-68.

¹⁶ Dan Langer est actuellement Manager chez KPMGTM pour tout ce qui concerne l'audit interne. Lors de l'écriture de cet article, il était directeur de l'audit interne chez Jefferson Wells InternationalTM.

De plus, le co-sourcing permet une flexibilité accrue en matière d'expertise, une réduction de l'engagement de nouveaux collaborateurs (et donc des coûts de formation, d'adaptation), des réductions des frais de voyages (nécessaires lorsque l'on veut avoir une relation étroite avec le partenaire lorsque celui-ci se trouve en offshore).

Il cite également la réduction de la peur de la part des collaborateurs de se faire licencier¹⁷.

5.2.3 Facteurs de réussite

Cependant, la réussite d'un co-sourcing dépend grandement du choix du partenaire. Pour lui, il est nécessaire de prendre en compte que cela sera une relation de proximité à long terme et que le choix doit donc se faire sur des critères clairs.

Il en dresse une liste exhaustive :

- Comment l'outsourcer identifie l'étendue des travaux ainsi que les changements possibles ?
L'outsourcer doit fournir une méthodologie claire et précise avec notamment des « checkpoints » de progression. Il doit également avoir des mécanismes de contrôle des projets en cours.
- Comment l'outsourcer mesure les progrès dans le projet ?
L'outsourcer doit s'assurer d'avoir des relevés périodiques qui fournissent des indicateurs clefs. Indicateurs qui auront été au préalable définis avec l'entreprise cliente. Un plan initial de progression doit avoir été fait avec entre autre les responsabilités de chacun. Il doit être fait avec les cadres clefs de l'entreprise cliente.
- Comment l'outsourcer mesure-t-il le temps de travail de ses employés ?
Il doit y avoir une description détaillée des activités de chacun, afin de se rendre compte du nombre d'employés nécessaires au projet ainsi que pour limiter les coûts.
- Qu'est-ce que l'outsourcer a appris de ses contrats précédents ?
Si l'outsourcer a précédemment eu à faire avec une entreprise du même métier, la courbe d'apprentissage sera nettement meilleure que si il se retrouve dans un milieu inconnu.

¹⁷ « Ils ont délocalisé notre IT en Inde, qui seront les prochains ? » sont en substance les mots imaginés dans la tête des employés.

- Quelles sont les références de l'outsourcer ?
Lorsque l'on recherche un partenaire, il est toujours bon de s'informer auprès de ses clients passés ou présents. De préférence dans le même domaine que l'entreprise.
- Est-ce que les gens assignés au co-sourcing le sont pour une longue durée ?
Même si le turn-over est inévitable dans une entreprise, il est bon de le limiter, tout du moins dans la phase de construction. Pour qu'un co-sourcing réussisse, les employés de l'outsourcer doivent avoir une très bonne connaissance de l'entreprise cliente, sans quoi un grand nombre d'heures seront perdues à la formation et à l'acclimatation de ses employés.
- Comment l'outsourcer mesure-t-il la satisfaction de ses clients ?
Méfiez-vous des outsourcer ne pouvant pas répondre à cette question. Un simple sondage internet sur la satisfaction peut apporter énormément dans notre cas. En effet, un retour d'information sur la durée permet de s'assurer que le client est satisfait. Il est même recommandé de faire des réunions à intervalle régulier avec les personnages clef des deux entreprises, afin de s'assurer de la bonne marche en avant du projet, de l'entreprise.
- Est-ce que l'outsourcer offre des prix spéciaux ?
Il faut se méfier des prix avantageux, ces derniers peuvent cacher du travail supplémentaire (d'autres contrats) donné aux employés mis dans le co-sourcing.

5.2.4 Conclusion du document

Une relation optimisée avec une entreprise externe dépend principalement de la méthodologie utilisée pour gérer le partenariat. Selon une étude Gartner citée dans l'article, les entreprises n'assument pas que la gestion de la relation nécessite des ressources. Ces ressources n'étant pas prévues dans les plans de départ du projet.

Il conclut en disant que n'importe quelle relation avec une tierce-partie a besoin d'être encadrée et gérée, et ce même en dehors d'un co-sourcing.

Comprendre les bénéfices du co-sourcing et utiliser les bonnes pratiques permet d'avoir un réel gain sur le long terme et cela élimine les questionnements sur la valeur d'un outsourcer.

5.3 Analyse du cas Thomas Cook™ et Accenture™¹⁸

5.3.1 Présentation des entreprises

5.3.1.1 Accenture



19

Accenture est un cabinet de conseil américain. Le siège actuel de l'entreprise se situe en Irlande. L'entreprise est considérée comme la plus grande en matière de conseil et d'externalisation²⁰. Elle emploie plus de 180'000 personnes à travers le monde.

5.3.1.2 Thomas-Cook



21

Thomas Cook est une des entreprises leaders en matière de voyages organisés. Elle emploie plus de 33'000 collaborateurs dans le monde à travers 600 points de vente²².

5.3.2 Présentation de la situation de départ

Pour rester compétitif Thomas Cook a décidé de transformer ses processus métiers afin de revoir à la baisse ses coûts et d'augmenter sa profitabilité.

Pour ce faire, elle a dû reprendre en profondeur plusieurs de ses secteurs tels que l'informatique, la finance ou encore les ressources humaines, à travers un travail de consulting. Il faut savoir que Thomas Cook est divisé en trois secteurs d'activité :

- Ventes
- Ligne d'aviation
- Tours organisés

¹⁸ Cette analyse est tirée de différents documents, notamment : L'étude de cas fait par un étudiant de HEC Paris, N. Thomas. L'analyse est disponible sur le site www.oboulo.com. D'autres informations sont tirées du site www.accenture.com.

¹⁹ Source : http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f8/Accenture_logotipo.png

²⁰ <http://biz.yahoo.com/ic/43/43516.html>, Accenture est considéré comme le plus grand cabinet de conseil à l'heure actuelle.

²¹ Source : www.thomas-cook.com

²² Chiffres tirés de la page wikipédia du groupe ; http://en.wikipedia.org/wiki/Thomas_Cook_Group

Chacun de ces secteurs a son propre management, ses propres infrastructures, son service financier et son système d'information.

Il en ressort donc que la compagnie avait un système informatique décentralisé et non rationalisé. Tous les coûts générés par le SI se trouvaient donc multipliés par trois à cause de la redondance pour chaque secteur. De plus, rien n'était centralisé, puisque qu'il y avait 22 endroits différents pour gérer tout ça.

5.3.3 Solution

Ils se sont dès lors tournés vers Accenture, un consultant avec qui ils travaillaient déjà depuis de nombreuses années²³. Le point de départ a été de créer un système de réduction des coûts qui incluait une standardisation et un coût réduit d'exploitation. Accenture a été le partenaire idéal. C'est un grand groupe avec l'expérience nécessaire à la restructuration et à l'amélioration d'une structure comme celle de Thomas Cook. Le groupe de consulting a apporté son savoir-faire dans la maîtrise de la transformation du SI.

Le choix d'un co-sourcing s'est imposé car cela permettait d'atteindre rapidement, efficacement et à un coût contrôlé une plus grande performance lors de la restructuration de Thomas Cook.

Leur contrat de co-sourcing porte sur dix ans. Une telle durée permet à chacun de trouver son compte et d'en tirer des bénéfices, tant financiers que méthodologiques.

Il a été décidé de mettre en place un ERP* à l'échelle mondiale. La mise en place de cet ERP concerne le secteur IT, les finances, la facturation, les ressources humaines et la gestion de projet. Le co-sourcing a permis de créer une administration unique de la part de Thomas Cook avec l'apport de l'expertise d'Accenture en matière de management système.

Le résultat est qu'en l'espace de 16 mois, les coûts ont été réduits de 30%.

23

http://www.accenture.com/Countries/Canada_French/Services/By_Industry/Travel/Client_Succes/ThomasCookUKRoyaume-Uni.htm?Player=Media=1,

Dans la vidéo, il est dit qu'Accenture et Thomas Cook travaillent ensemble depuis vingt ans.

5.3.4 Conclusion du cas

- Type d'entreprise : Multinationale, secteur anglais
- Situation de départ : Un IT décentralisé et non-rationalisé
- Choix du partenaire : Relation de confiance
- Situation finale : Réduction des coûts et satisfaction générale²⁴. Gains pour les deux entreprises

L'on peut en déduire qu'un système IT décentralisé n'est pas un obstacle à la mise en place d'un co-sourcing dans le domaine informatique. Cependant, il faut que l'entreprise cliente soit consciente que les objectifs IT doivent être les mêmes que les objectifs stratégiques de l'entreprise.

²⁴ Voir le document du site d'Accenture reprenant les avis des différents intervenants : http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/20198662-7107-4FEE-BF76-A368F90908E8/0/20070806Outs_ThomasCook_VideoTranscriptOct07.pdf

5.4 Analyse du cas Alcatel-Lucent™ d'après la vidéo : **L'expérience Alcatel-Lucent**

Cette vidéo²⁵ est issue du site d'Accenture, qui a été l'outsourcer d'Alcatel-Lucent.

5.4.1 Présentation des entreprises :

5.4.1.1 Alcatel-Lucent²⁶



Alcatel-Lucent est le nom de la société née en 2006 de la fusion entre Alcatel™ et Lucent Technologies™. En février 2007, c'est le deuxième équipementier télécoms et réseaux au niveau mondial derrière l'américain Cisco Systems™, mais devant le suédois Ericsson™ et le germano-finlandais Nokia Siemens Networks™.

5.4.1.2 Accenture

Voir la description fournie au titre 5.3.1.1

5.4.2 Présentation de la situation de départ

La personne interviewée est Jean-Luc Henri, Vice président IT chez Alcatel-Lucent. Il a traversé toutes les couches du système IT, du développement à l'analyse puis au poste de chef de projet. Il est principalement responsable de l'applicatif au sein du groupe.

Le co-sourcing est intervenu lors de la fusion des deux groupes, et chacun des deux groupes avait déjà une expérience dans l'externalisation.

5.4.3 Le parcours du coté d'Alcatel :

Le point important est d'être clair sur les objectifs poursuivis pour ce type de projet. L'objectif premier n'était pas l'externalisation mais d'avoir un audit externe visant à accompagner la transformation du groupe.

²⁵ Le groupe Accenture, propose des interviews et reportages en vidéo de différents thèmes concernant les directeurs de service informatique. Pour y accéder il faut s'identifier.
www.mysitv.accenture.fr

²⁶ Description et logo tirés de la page Wikipédia sur le groupe :
<http://fr.wikipedia.org/wiki/Alcatel-Lucent>

Les objectifs :

1. Consolider les centres de compétences (en 2002 et 2003, de grandes transformations ont visé une amélioration des processus SI en partant d'une situation décentralisée pour arriver à une architecture centralisée. Cela avait pour but de supporter au mieux les nouveaux systèmes) en identifiant les partenaires qui allaient travailler avec Alcatel (partage de stratégie et objectifs similaires)
2. Focaliser les ressources internes sur les activités jugées critiques et/ou à fortes valeurs ajoutées.
3. Orienter les budgets (qui ne sont pas infinis), vers les projets plutôt que vers la maintenance.

L'externalisation n'était pas un objectif en tant que tel mais un moyen visant à supporter la transformation du groupe. Le projet a été mené par la direction informatique, avec le support de la direction générale.

Il a été très important d'associer les collaborateurs au projet dès le début de la transformation. C'est un élément clef de la réussite du projet.

L'approche a été top-down*, découpée principalement en compétences techniques (Microsoft™, Lotus™, SAP™). Il a été défini un responsable par pôle de compétence et chaque chef a défini les domaines dans lesquels il souhaitait avoir une assistance externe pour mener à bien ses réalisations. Les doutes et inquiétudes des chefs de pôles ont été limités grâce à une bonne communication sur les objectifs de la part de la direction informatique.

Le co-sourcing est venu lors de l'établissement d'un point d'équilibre entre ce qui sera fait en interne et ce qui sera confié au partenaire.

Exemple, la maintenance qui a été fortement confiée au partenaire, alors que les processus métiers et à fortes valeurs ajoutées sont restés en interne.

Il n'y a pas de science exacte, tout dépend de la maturité, de la stabilité des processus impliqués.

En cas de domaine à forte variation de la demande ou demandant des compétences techniques il est plus aisé d'y externaliser grâce au co-sourcing.

Au sein même d'un projet, certaines tâches sont internes, d'autres externes. La modélisation ou la conception sont volontiers gardées en interne alors que le développement est confié au partenaire.

5.4.4 Un décalage entre Alcatel et Lucent ?

Lucent était en avance, car ils avaient débutés plus tôt. La synchronisation entre les deux entités n'était pas encore faite. Ils avaient un cycle d'avance, principalement parce que ils avaient déjà choisi leur partenaire pour externaliser une partie des processus.

Ils avaient une approche plus globale qu'Alcatel sur la manière de procéder et un contrat global avec leur partenaire.

5.4.5 Conclusion du cas

Ce que l'on peut dire de ce cas, c'est que les deux entités n'avaient pas envisagé de la même manière leurs retournements. Alcatel visait surtout un audit externe pour évaluer les solutions de rechange et ainsi refondre son IT pour supporter au mieux ses objectifs. De son côté Lucent avait dès le départ une idée plus globale, qui consistait à avoir un contrat sur le long terme avec son outsourceur afin d'avoir une marge de manœuvre à l'interne plus conséquente.

Lucent avait une forme d'externalisation plus proche d'un co-sourcing, alors que Alcatel voyait cela plus comme une externalisation classique. La difficulté finale est de fusionner les deux entreprises.

5.5 Analyse du document : « Case Study: Travel & Transportation - KLM's IT Makeover »²⁷.

5.5.1 Présentation des entreprises :

5.5.1.1 KLM™²⁸



KLM Royal Dutch Airlines (en néerlandais, Koninklijke Luchtvaart Maatschappij, litt. Compagnie d'aviation royale) est une compagnie aérienne néerlandaise créée le 7 octobre 1919 à Amsterdam aux Pays-Bas. En 2008, elle est basée à l'aéroport Schiphol™ à Amsterdam et sa flotte vole vers 131 destinations dans 65 pays différents. En 2004, KLM et Air France™ ont fusionné afin de créer le groupe Air France-KLM, 1er groupe aérien mondial desservant 326 destinations à travers le monde via d'importantes plateformes de correspondance comme l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle™ ou l'aéroport Schiphol. Membre de SkyTeam™ depuis septembre 2004, elle partage, depuis le 6 juin 2005, son programme de fidélisation Flying Blue avec Air France.

5.5.1.2 Accenture

Voir la description faite au titre 5.3.1.1

5.5.2 Présentation de la situation de départ

A la fin des années 1990, KLM a tenté de se rapprocher d'Alitalia™, mais ce mariage a échoué à cause de différentes raisons²⁹. Ce rapprochement raté a engendré une grande quantité de distractions inhérentes à une fusion. Ces distractions ont empêché le management de KLM de se lancer dans un des développements les plus importants du début des années 2000, l'e-commerce*.

La compétition avec ses concurrents à ce niveau est croissante et KLM n'arrive pas à se sortir de son labyrinthe qui lui sert d'IT. L'idée de créer un système de toutes pièces

²⁷ Document issu du site www.accenture.com.

²⁸ Description et logo tirés de la page Wikipédia : http://fr.wikipedia.org/wiki/KLM_Royal_Dutch_Airlines

²⁹ <http://search.lesechos.fr/archives/2000/LesEchos/18144-94-ECH.htm?xtor=AL-4001>, comme on peut le lire dans la source, les raisons furent notamment financières et politiques.

est envisagée mais était redoutée compte tenu des capacités informatiques limitées au sein de l'entreprise.

Le vice président IT, Boet Kreiken, concède même : « *Nous sommes incapables de le faire par nous-mêmes* ». Le président de KLM de l'époque a surenchéri en disant : « *Nous ne pouvons pas nous permettre de perdre plus de temps en tentant d'utiliser nos ressources* ».

C'est à ce moment là que la relation avec Accenture débute. Le groupe était à la base à la recherche d'une entreprise de conseil pouvant l'aider à restructurer son IT. Mais il est très vite apparu qu'il faudra plus que quelques conseils pour remettre à flot le système IT de KLM.

Compte tenu de la situation dans le marché aérien (arrivée de compagnies low-cost telles que EasyJet™ ou RyanAir™), il était important d'arriver à réduire les coûts tout en proposant un système efficace et peu coûteux en maintenance.

5.5.3 L'idée du co-sourcing

La première option était de se pencher sur un outsourcing qui permettrait de rapidement mettre à niveau le système IT avec la réduction des coûts généralement consécutive d'un outsourcing. Cependant, KLM avait des raisons stratégiques pour ne pas externaliser son IT. KLM voulait principalement acquérir au sein du groupe un savoir-faire qu'ils ne possédaient pas et ainsi ne pas dépendre d'une entreprise externe.

Une recherche de partenaire a été effectuée pour trouver un partenaire en phase avec ce type d'outsourcing plus exigeant qu'une simple relation offshore.

Le choix s'est porté sur Accenture³⁰.

Un papier publié par Gartner™ décrit alors l'arrangement comme « *rafraîchissant* » et écrit que « *KLM a cherché le moyen le plus efficace de réduire ses coûts tout en produisant rapidement une application web. Cela montre également une vision à long terme jumelée à une politique de réduction des coûts et à des objectifs business* ».

³⁰ Certainement de par la relation déjà existante entre les deux entités, mais aucune source ne vient confirmer cette supposition.

5.5.4 La mise en œuvre du co-sourcing

La société nouvellement créée s'appelle UnIt™³¹. Elle a donc été formée par KLM et Accenture. Cette structure a repris une partie des employés du secteur IT de KLM, afin de produire et maintenir une application web e-commerce.

Si c'est facile à dire, c'est plus compliqué dans le détail. Les deux entreprises ayant un passif totalement différent.

Dans le cas de KLM, on peut dire qu'ils avaient un héritage royal (compte tenu de leurs origines) qui impliquait certaines notions de stabilité, de traditions ou encore de relations fortes entre les employés.

Accenture de son côté a une culture totalement différente où la critique du travail des employés est courante et où la manière de travailler est plus collaborative.

Laisser de côté ces différences est un aspect très important pour construire une équipe au sein de UnIt. Cette refonte au sein d'une nouvelle entité a amené les managers à faire différents ateliers et à adopter d'autres mesures, telles que la création d'une équipe pour participer à un marathon, afin de souder les différents collaborateurs arrivés des deux horizons.

Le directeur exécutif de la structure, Marc Shuuring, a d'ailleurs dit : « *Cela a pris quasiment une année avant que les directeurs, issus d'Accenture ou de KLM, soient incapable de différencier un employé d'Accenture ou de KLM* ».

Le co-sourcing a permis de construire un niveau de confiance qui a nécessité un changement des indicateurs de performance. En effet, ces derniers ne prenaient pas en compte les différences dans la gestion de projet ou encore dans la gestion quotidienne. Les deux côtés de l'entité trouvaient de plus que le temps accordé à la surveillance de ces indices était trop important et qu'ils ne permettaient pas d'avoir une vue réelle de l'impact business sur les projets.

Pour finir Marc Shuuring conclut : « *A la fin nous avons complètement abandonné nos indicateurs de performances, parce que nous avons réalisé qu'ils étaient erronés depuis le départ* ».

³¹ UnIt signifiant : United in Information Technology. Cette nouvelle entité aura au total 60 employés de KLM et d'Accenture, selon la source suivante : http://newsroom.accenture.com/article_display.cfm?article_id=3948

Au final, l'objectif fixé par la direction est que 40% du revenu soit issu de l'e-commerce.

Pour faire un e-commerce utilisable rapidement, UnIt a opté pour des releases* tous les trois mois, avec de nouvelles capacités.

Cependant, toute grosse organisation a des résistances au changement. Donc ce n'est pas parce que de nouvelles fonctions sont ajoutées au e-commerce que les gens du business vont les utiliser.

5.5.5 Conclusion du cas

Depuis 2007, soit cinq ans après la mise en place du co-sourcing, KLM est considéré comme un des leaders dans le domaine du e-commerce aéronautique³². Ils ont été les premiers à proposer nombre d'idées telles que le check-in mobile ou encore la réimpression des billets.

On peut donc considérer qu'UnIt est une entreprise qui a su répondre aux attentes de KLM et d'Accenture.

Les facteurs principaux de réussite ont été que les objectifs de l'entreprise correspondaient aux objectifs IT et que le choix partenaire fut le bon.

³² <http://www.electricpig.co.uk/2009/03/13/air-france-klm-puts-boarding-passes-on-your-phone-uk-misses-out/>

6. Regroupement des informations

Tableau 1 - Regroupement des informations

| Cas | IT | Fusion | Nombre d'employés | Partenaire | Durée du contrat |
|----------------|------------------------|---------|-------------------|------------|------------------|
| KLM | Décentralisé | - | 60 | Accenture | 10 ans |
| Thomas-Cook | Décentralisé | - | 120 | Accenture | 10 ans |
| Alcatel-Lucent | En cours de changement | Récente | 300 | Accenture | 8 ans |

Ce que l'on peut tirer de ce tableau résumant les situations des différents cas, c'est tout d'abord que la vision à long terme est nécessaire. Toutes les entreprises ont opté pour des contrats d'une dizaine d'année.

On peut également voir que les trois entreprises avaient un IT qui était décentralisé (soit par choix, soit à cause d'une fusion récente). Dès lors le choix d'externaliser l'IT c'est imposé, soit pour réduire les coûts inhérents à une décentralisation, soit pour fédérer et harmoniser un système après une fusion.

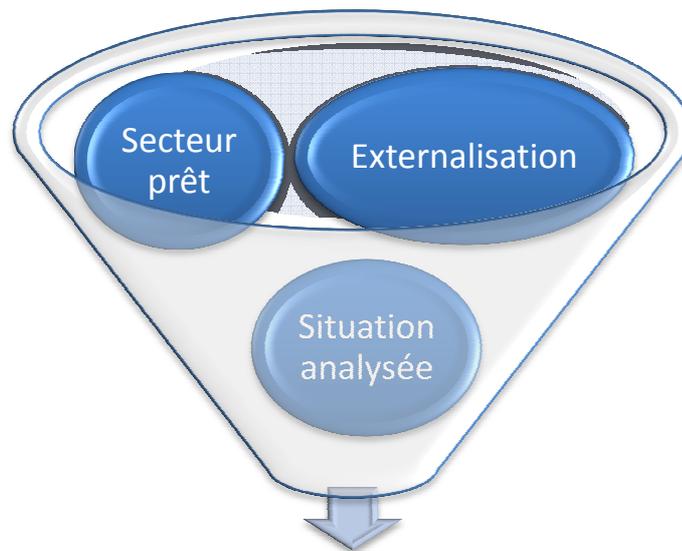
Ce qui ressort également c'est que le partenaire a toujours été le même, à savoir Accenture. Cela est dû à plusieurs raisons, premièrement parce que le groupe communique et publie des articles sur le co-sourcing, ce qui a permis d'avoir une source au plus proche du cas. Deuxièmement parce que pour monter un co-sourcing, il faut avoir les reins solides et que cela ne se fait pas pour une petite entreprise cliente. Il est donc nécessaire d'avoir un certain background, une certaine expérience.

7. Méthodologie

7.1 Pré-requis

Il est important de préciser quand cette méthodologie doit être mise en œuvre. Il faut comme pré-requis avoir déjà décidé si le secteur à externaliser est prêt à l'être. Cet outil pourra vous fournir un appui pour valider votre décision d'externalisation en co-sourcing.

Figure 6 - Schéma des pré-requis



Méthodologie d'applicabilité du co-sourcing

7.2 Comment déterminer si le secteur à externaliser est prêt ?

Même si l'on peut considérer comme pré-requis cette décision, il est important d'y apporter une précision à cause de la particularité du co-sourcing.

Comme le dit Jean-Luc Henri³³, on ne doit externaliser que les secteurs que l'on connaît sur le bout des doigts.

C'est de la maîtrise de ce secteur que l'on pourra tirer un cahier des charges et une capacité de contrôle suffisante. Si cette situation est vraie pour l'externalisation classique, que ce soit contractuelle ou par mode régie, elle convient d'être modifiée pour le co-sourcing.

³³ DSI chez Alcatel.

Certes une connaissance minimale est nécessaire, mais avec un choix bien réfléchi en matière de partenaire, il est possible d'externaliser justement là où on ne maîtrise pas totalement le processus, particulièrement si les lacunes sont du côté technique. Il faut malgré tout toujours avoir en tête les objectifs métiers/stratégiques et les changements apportés d'une externalisation.

7.3 Comment décider si le co-sourcing est la bonne solution d'externalisation ?

Afin de déterminer si le co-sourcing est la solution à choisir lors d'une externalisation, nous allons établir une liste de critères afin d'avoir une grille objective quant au choix.

Cette sélection de critères permettra d'établir une tendance vers laquelle penche l'entreprise et ainsi de déterminer si le co-sourcing est la bonne solution d'externalisation.

- Réduction des coûts
Est-ce que la réduction des coûts est prépondérante ?
Si on ne recherche qu'une rentabilité à court terme et très importante, alors le co-sourcing n'est pas forcément la solution la plus appropriée.
- Flexibilité souhaitée
Si l'on souhaite pouvoir changer rapidement de partenaire parce que l'on est sur un secteur très volatil et en constante évolution, alors le co-sourcing n'est pas la solution à préconiser en premier lieu.
- Gouvernance
Souhaite-t-on garder la main concernant la gouvernance du processus externalisé ?
Si oui alors le co-sourcing permet de le faire.
- Vision à long terme
Si les objectifs sont à court terme et qu'ils doivent avoir un rendement immédiat le co-sourcing n'apportera pas une satisfaction dans les délais souhaités. Pour mettre en œuvre un co-sourcing, il est important que les objectifs soient prévus à long terme et qu'ils soient en adéquation avec la vision business
- Social
Est-ce que l'on souhaite avoir une bonne image vis-à-vis de notre choix d'externalisation ?
Si non le co-sourcing n'est pas la solution idéale, si oui en revanche cela nous permettra de pouvoir mettre en avant notre choix et ainsi garder la paix sociale, au sein de l'entreprise ou au niveau de l'image publique.

- **État de l'IT**
Avons-nous un IT déjà externalisé ou non ? Si oui alors il est sera d'autant plus simple d'y externaliser au sein d'un co-sourcing, si non cela demandera des ressources en plus afin de pouvoir y externaliser.

En donnant un poids de dix points à chacun de ces critères, nous pourrons faire un schéma en radar du positionnement de l'entreprise.

7.3.1 Exemple pratique

Prenons un exemple pratique, par exemple l'entreprise « A ». Cette entreprise est une entreprise d'import/export présente dans plusieurs pays. Son siège est à Genève et son informatique est gérée par infogérance.

L'entreprise « A » existe depuis de nombreuses années, avec un faible renouvellement des collaborateurs. De plus, les propriétaires sont les mêmes depuis le début, et ne comptent pas abandonner leur entreprise.

Ils ont récemment eu des soucis au niveau de leur informatique, parce que leur partenaire a eu des soucis financiers et ne faisait plus correctement son travail de maintenance. Ils souhaitent donc repenser la gestion de l'informatique.

Il a donc été décidé de créer une entreprise en co-sourcing pour gérer leur informatique au niveau du siège. Voici les caractéristiques de cette entreprise dans les critères établis auparavant :

Tableau 2 - Exemple d'entreprise

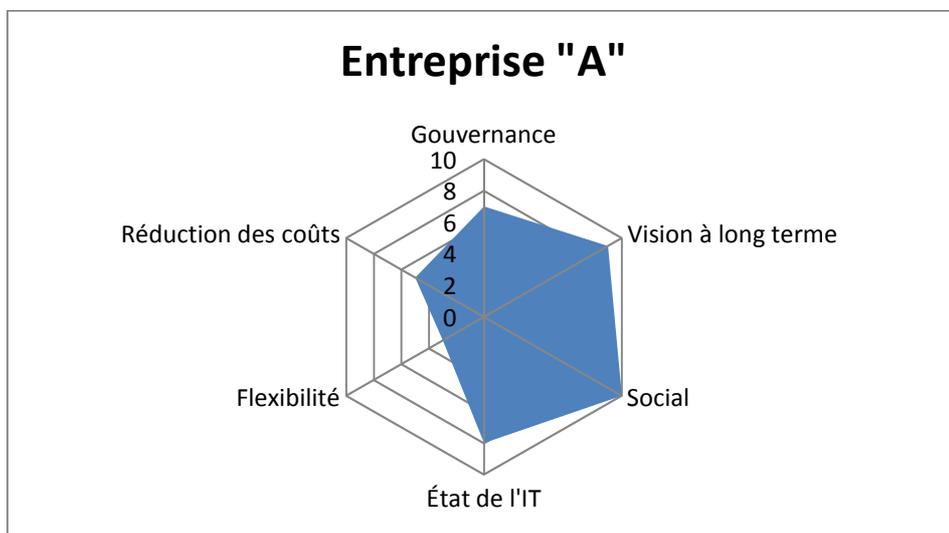
| | Entreprise « A » | |
|----------------------------|------------------|---|
| Gouvernance | 7 | Gouvernance : Important pour eux de garder la main. |
| Vision à long terme | 9 | Vision : Long terme et stabilité. |
| Social | 10 | Social : Très important de garder la même équipe. |
| État de l'IT | 8 | |
| Flexibilité | 3 | |
| Réduction des coûts | 5 | État de l'IT : Déjà externalisé. |

Flexibilité : Ce n'est pas une entreprise qui va devoir totalement repenser son IT tout les deux ans.

Réduction des coûts : Pas la priorité de l'entreprise.

Si l'on fait maintenant le schéma en radar de l'entreprise « A » voici ce que cela donne :

Figure 7 - Schéma radar d'entreprise pour le co-sourcing



Comme on peut le voir sur la [Figure 7], l'entreprise « A » penche très nettement sur la droite du schéma, elle est donc parfaitement adaptée à un co-sourcing. Il lui reste maintenant à choisir précautionneusement l'entreprise partenaire.

7.3.2 Exemples caricaturaux

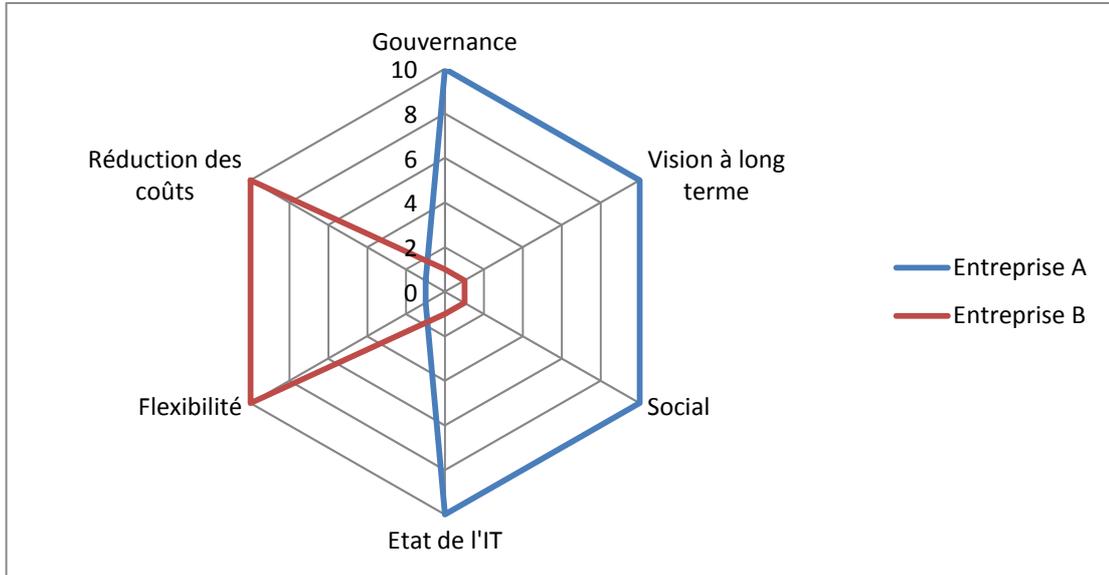
Voici un exemple caricatural pris pour expliciter au mieux le fonctionnement du schéma en radar.

L'entreprise A serait l'entreprise « idéale » pour un co-sourcing, la B serait la « pire ». Les valeurs données aux différents critères sont exagérés afin de bien faire pencher le résultat lors de la présentation en schéma radar.

Tableau 3 - Valeurs pour le schéma en radar

| | Entreprise A | Entreprise B |
|---------------------|--------------|--------------|
| Gouvernance | 10 | 1 |
| Vision à long terme | 10 | 1 |
| Social | 10 | 1 |
| État de l'IT | 10 | 1 |
| Flexibilité | 1 | 10 |
| Réduction des coûts | 1 | 10 |

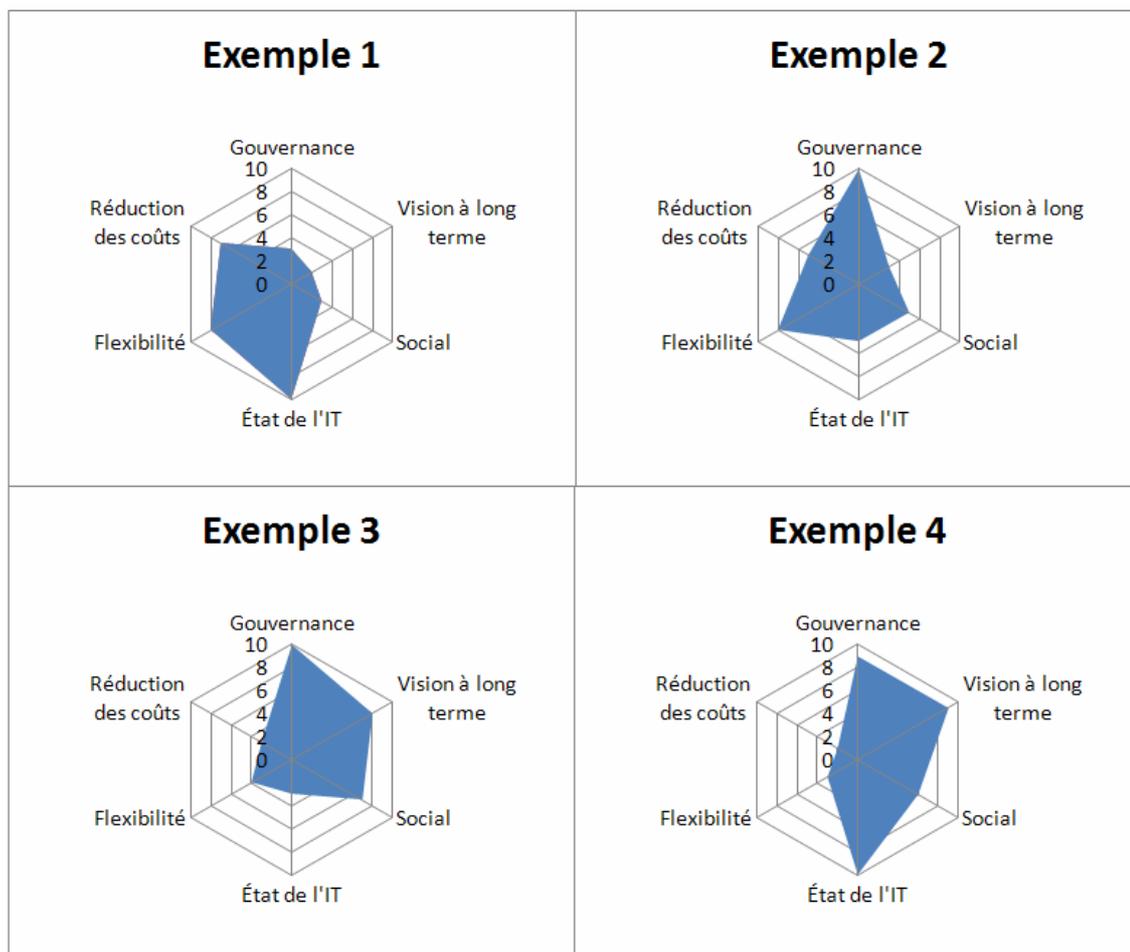
Figure 8 - Schéma en radar



Comme on peut le voir sur la [Figure 8 - Schéma en radar, si l'orientation des points est majoritairement sur la droite (pour peu que l'ordre des critères soit respecté bien entendu) alors votre entreprise est prête et se présente dans les meilleures dispositions pour un co-sourcing. Si en revanche elle penche sur la gauche, alors le co-sourcing n'est pas la bonne méthode à envisager.

7.3.3 Exemples typiques d'entreprises

Figure 9 - Schémas typiques



Voici quatre schémas radar d'entreprises types.

- Exemple 1
C'est le schéma d'une entreprise ayant déjà son IT externalisé, avec comme objectifs principaux la réduction des coûts et la flexibilité. Dans ce cas, le co-sourcing est à éviter, il n'apportera pas satisfaction.
- Exemple 2
C'est le schéma d'une entreprise ayant pour objectifs une grande flexibilité tout en ayant la gouvernance. Son IT n'est quasiment pas externalisé et la vision est à court terme. Le co-sourcing n'est pas la solution idéale pour une externalisation.
- Exemple 3
C'est le schéma d'une entreprise ayant pour objectifs une grande gouvernance ainsi qu'une vision à long terme. Elle souhaite également garder son personnel, de part son engagement social. Cette entreprise a les objectifs nécessaires

pour un co-sourcing, cependant elle devra faire une grosse analyse avant d'externaliser, compte tenu de sa faible expérience en la matière.

- Exemple 4
C'est le schéma d'une entreprise ayant pour objectifs d'externaliser son IT sur le long terme avec un maintien de la maîtrise. C'est donc une entreprise quasiment parfaite pour faire un co-sourcing.

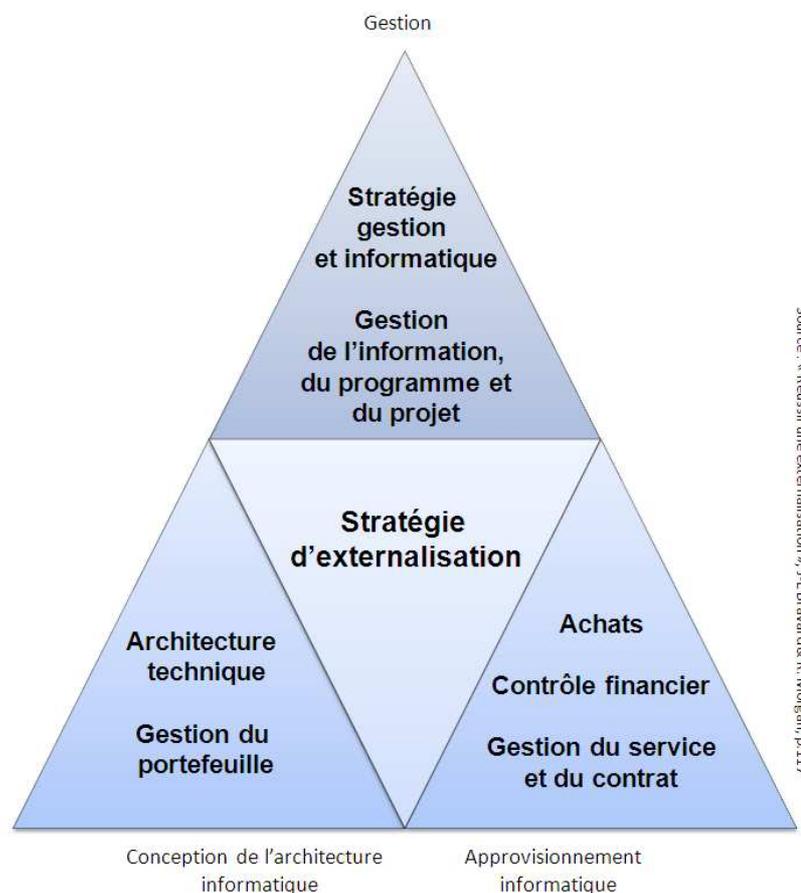
7.4 Comment gérer les ressources humaines ?

7.4.1 Quelles compétences garder en interne ?³⁴

Comme lors de toute externalisation, il est important de savoir garder quelques compétences clefs en interne afin de pouvoir diriger la relation avec l'entreprise nouvellement créée.

Comme on peut le voir sur la [Figure 10 - Les dix compétences de l'équipe interne, il y a trois pôles de compétences à garder en interne afin de gérer au mieux l'externalisation.

Figure 10 - Les dix compétences de l'équipe interne



Comme le disent les auteurs du livre, il est important que les collaborateurs à qui on confie ces emplacements clefs soient les plus compétents. Ce sont eux qui assureront principalement la transition durant l'externalisation.

³⁴ Ce chapitre a pour source principale le livre : « Réussir une externalisation » de J-L. Bravard et R. Morgan, 2007

Comment on peut le voir sur la [Figure 10], il y a trois pôles importants autour d'une externalisation :

- **La gestion**
Afin de pouvoir gérer au mieux la relation avec le nouveau prestataire de service, qui, même si il est issu de l'entreprise cliente reste un fournisseur comme un autre. Il est capital d'avoir une idée claire de la stratégie vis-à-vis de ce partenaire. De même, on doit pouvoir gérer les projets et les programmes en cours de développement.
- **La conception de l'architecture informatique**
Afin de savoir quels sont les besoins, quelles sont les architectures en production au sein de l'entreprise, il est nécessaire d'avoir en interne une équipe capable de fournir et d'organiser l'architecture. De plus, ce pôle doit rester relié à la direction, afin de pouvoir anticiper et gérer les changements futurs consécutifs de la stratégie de l'entreprise.
- **Approvisionnement informatique**
Afin de pouvoir anticiper et gérer au mieux les ressources dont dispose l'entreprise il est essentiel de pouvoir avoir une équipe interne sachant quels sont les besoins, tant de la nouvelle structure que de l'entreprise. Cette entité est également chargée des tâches plus administratives, telles que la gestion du contrat avec le fournisseur ou encore le contrôle financier.

7.4.2 Définir clairement les responsabilités internes

Afin que le co-sourcing se déroule au mieux, il est indispensable de définir clairement quelles sont et quelles seront les responsabilités de chacun des membres gardés en interne.

L'idéal, selon Accenture³⁵, serait d'avoir un responsable par pôle, par processus qui seront confiés à l'entreprise créée. Dans un premier temps pour déterminer ce qui est à externaliser, dans quelle mesure il est possible (voir nécessaire) d'externaliser. Puis par la suite se seront à ces chefs de gérer et de contrôler le travail effectué. Ils auront également une fonction importante au niveau de la communication avec leurs collaborateurs. Ce sera à eux d'expliquer et d'assurer la transition vers le co-sourcing.

³⁵ Cette constatation est issue des différents documents tirés du site internet du groupe.

Ces responsables devront avoir quelques qualités qui leurs seront propre :

- La maturité
Afin de pouvoir gérer au mieux leurs collaborateurs et de ne pas subir excessivement le stress. Ils doivent également être capables de reconnaître les limites de leur service et ainsi ne pas avoir peur de l'externalisation en co-sourcing.
- La communication
Elle doit être à tous les niveaux, tant ascendante, afin de bien recevoir et comprendre les objectifs de la direction, que descendante afin de pouvoir expliquer et rassurer les collaborateurs, et pour finir horizontale afin de pouvoir communiquer au mieux avec les autres chefs de pôle.

7.4.3 Check-list du chapitre

Voici un récapitulatif des éléments clefs à garder en interne et à maîtriser.



7.5 Comment choisir son partenaire ?

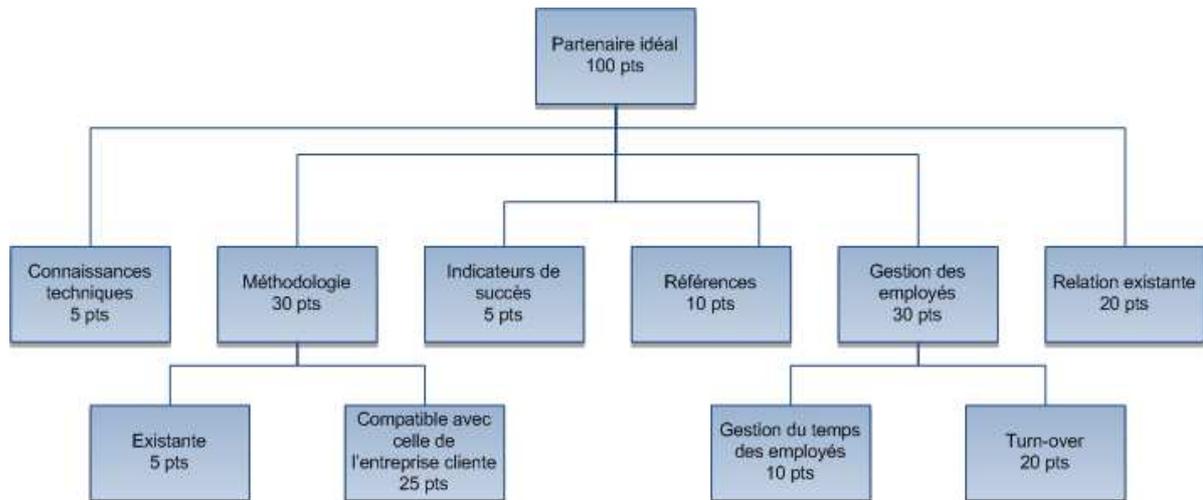
Le choix du partenaire est prépondérant dans la décision de mettre en place un co-sourcing.

Pour ce faire nous avons fait ressortir les points importants à prendre en compte lors de l'appel d'offre, de la sélection du partenaire.

- **Niveaux de connaissances techniques**
Il est important que l'outsourcer soit capable techniquement d'accomplir la tâche qui lui sera attribuée au sein de la nouvelle entité.
Le but étant de gagner un maximum de savoir-faire au sein de la nouvelle entité et de gagner du temps pour la mise en place du processus externalisé.
- **Méthodologie de l'outsourcer**
Il est important que le partenaire ait déjà une méthodologie et si elle est présente qu'elle soit proche de la méthodologie utilisée dans l'entreprise cliente.
Le but étant de faciliter le rapprochement et la fusion des méthodologies des deux entreprises. Ce point est un facteur clef (comme l'ont démontré les cas Alcatel-Lucent et KLM).
- **Indicateur de succès**
L'outsourcer doit pouvoir mesurer de manière fiable, et sur des critères établis en collaboration avec l'entreprise cliente, les indicateurs clefs de réussite.
Le but étant de pouvoir rapidement savoir si le co-sourcing est en voie de réussite, de stagnation ou d'échec.
- **Gestion du temps des employés**
Il est important dans un co-sourcing que les employés de la nouvelle structure n'aient pas des tâches issues d'un autre projet que celui de l'entreprise cliente.
Le but étant de faciliter au maximum le rapprochement rapide entre les différents collaborateurs de la nouvelle structure.
- **Turn-over**
Le partenaire doit comprendre que de la réussite du co-sourcing dépend la stabilité et l'adaptation de la nouvelle structure. Il est donc important de ne pas avoir un turn-over important dans la nouvelle entité. Le but étant de favoriser l'implication au sein de l'entreprise.
- **Les références**
Le partenaire doit pouvoir attester de références sérieuses, de préférence dans un domaine métier proche de celui de l'entreprise cliente.
Le but étant de pouvoir facilement comprendre l'approche métier de l'entreprise cliente.

- Relation avec l'outsourcer
Il est important d'avoir une confiance quasi-totale et surtout à long terme avec le partenaire. Une relation déjà existante et couronnée de succès est donc un facteur à prendre en compte lors du choix d'un partenaire. Si ce dernier connaît déjà les méthodes au sein de l'entreprise cliente, un temps d'adaptation non-négligeable peut-être gagné.

Figure 11 - Attribution progressive des points



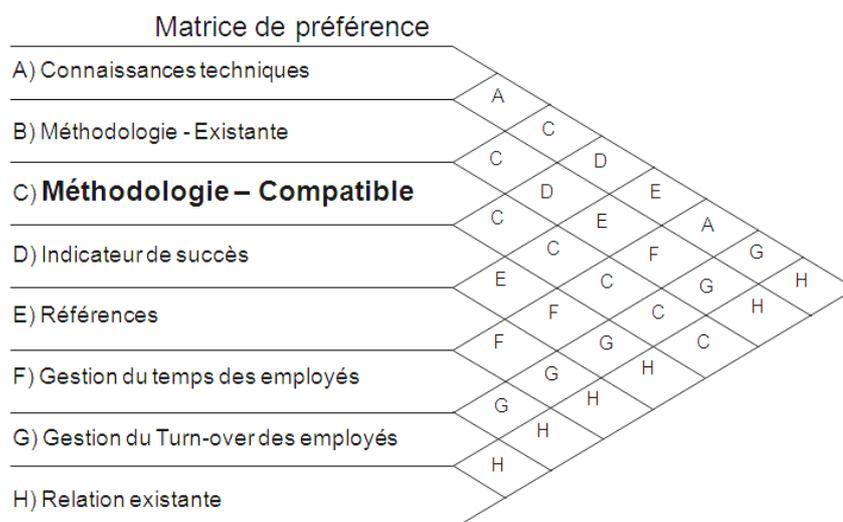
Une fois les critères définis il est intéressant de leur donner à chacun un poids afin de juger de la qualité d'un partenaire. Pour ce faire nous avons fait une attribution progressive des points comme on peut le voir sur la [Figure 11]. Le total des points est de 100 pour des raisons de clarté et de compréhension.

L'attribution des points a été effectuée à partir d'une matrice de préférence permettant de comparer les différents critères entre eux afin d'en déterminer les prépondérants.

Cette matrice a fait ressortir que le critère le plus important est l'usage d'une méthodologie compatible avec celle de l'entreprise cliente.

Cette constatation est cohérente. En effet, si la méthodologie de l'outsourcer est proche de celle de l'entreprise cliente, les employés ont déjà une façon de travailler proche et un état d'esprit idoine. Cela facilitera d'autant plus l'intégration de tous les éléments au sein de la société nouvellement créée.

Figure 12 - Matrice de préférence



Ce que l'on peut extraire de la [Figure 12] c'est qu'il y a trois grands domaines importants lors du choix de son partenaire.

Le premier, et le plus important, est la méthodologie utilisée, qui est le critère qui prend le dessus sur tous les autres lors d'une comparaison.

Le second est l'existence d'une relation entre l'outsourcer et l'entreprise cliente. Une relation déjà couronnée de succès et dont les deux parties sont satisfaites permet d'avoir une base solide et intéressante pour un co-sourcing. Les deux entreprises ayant déjà travaillé ensemble, elles auront plus de facilité à s'adapter l'une à l'autre. La proximité induite par un précédent contrat d'outsourcing permet en fait de valider plusieurs points vis-à-vis de son outsourcer, notamment ses compétences techniques, la qualité du travail ou encore ses indicateurs de succès.

Le troisième est la gestion du personnel, il est important que le personnel au sein de la nouvelle structure soit stable et bien géré. Sinon il faudra continuellement une adaptation, dont résulte une perte d'efficacité et d'efficience.

Les autres critères ont leur importance mais si les trois cités ci-dessus ne sont pas présents, il y a de fortes chances pour que le co-sourcing se passe mal.

Il s'agit ensuite de remplir la table de décision fournie en annexe, il en résultera un nombre de point par partenaire potentiel. Il suffira ensuite de le diviser par le tarif proposé par le partenaire pour avoir un coût par points et ainsi avoir une évaluation solide et cohérente de l'outsourcer à choisir.

7.5.1 Exemple de mis en œuvre de la table de décision

Prenons deux outsourcingeurs potentiels, l'entreprise « A » et l'entreprise « B ».

L'entreprise « A » a de bonnes connaissances mais elles les renouvellent peu. Elle travaille avec nous depuis plusieurs années et la relation se déroule bien. Leur façon de travailler est proche de la nôtre et elle gère bien ses employés malgré un gros turn-over. Elle ne travaille pas avec d'autres entreprises de notre secteur et ne bénéficie pas d'indicateurs de progression.

L'entreprise « B » est à la pointe de la technologie. Elle n'a effectué qu'un petit projet pour nous, couronné de succès. Leur façon de travailler est différente de la nôtre. Elle gère bien ses employés avec un faible turn-over. Elle travaille avec de nombreuses autres entreprises du secteur. Son suivi des projets est très précis et complet.

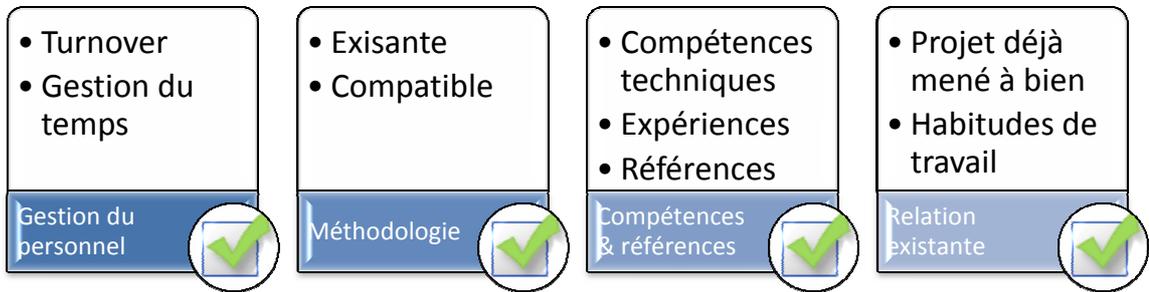
Tableau 4 - Table de décision

| Critères | Table de décision – Choix de l'outsourceur | | | | | |
|--|---|-------------|------------|----------------|-------------|------------|
| | Entreprise A | | | Entreprise B | | |
| | Pts / 10 | Coefficient | sous-total | Pts / 10 | Coefficient | sous-total |
| Niveaux de connaissances techniques | 6 | 0.5 | 3 | 9 | 0.5 | 4.5 |
| Méthodologie existante | 10 | 0.5 | 5 | 10 | 0.5 | 5 |
| Méthodologie compatible | 7 | 2.5 | 17.5 | 3 | 2.5 | 7.5 |
| Gestion du temps des employés | 8 | 1 | 8 | 8 | 1 | 8 |
| Turn-over | 2 | 2 | 4 | 8 | 2 | 16 |
| Indicateurs de succès | 3 | 0.5 | 1.5 | 8 | 0.5 | 4 |
| Les références | 3 | 1 | 3 | 10 | 1 | 10 |
| Relation avec l'outsourceur | 8 | 2 | 16 | 5 | 2 | 10 |
| | Total : | | 58 | Total : | | 65 |

Le tableau 4 montre que l'entreprise « B » arrive en tête avec un total de point de plus de 10% supérieur à l'entreprise « A ». On peut en conclure qu'il est nécessaire d'évaluer totalement les outsourcingeurs pour avoir un choix le plus objectif possible comme nous le faisons ressortir ici.

7.5.2 Check-list du chapitre

Voici un récapitulatif des points clefs à vérifier lors du choix d'un partenaire pour le co-sourcing. Il y également en annexe, la table de décision prête à être utilisée.



7.6 Comment favoriser la réussite du co-sourcing ?

Il y a deux clefs principales au niveau interne. La première est l'appui de la direction et la seconde est la communication au sein du secteur externalisé.

- L'appui de la direction

Il est important que la direction générale ait le même point de vue que la direction informatique, et vice-versa. En effet, un co-sourcing demande plus de soutien et de moyens, en tout cas lors de la mise en route, qu'une externalisation classique. Dès lors, si les deux parties ne sont pas convaincues et ne sont pas d'accord sur les moyens à mettre en œuvre pour réussir le co-sourcing, ce dernier risque fort de mal se passer et ce pour les raisons suivantes :

- Un manque de moyen pour la gestion du co-sourcing

Un partenariat de co-sourcing n'est pas un contrat « give and forget* », il nécessite un suivi, une implication qui va au-delà de la période de définition du travail. Dès lors, il est nécessaire que la direction générale ait pris en compte que des moyens pour l'encadrement devront être mis à disposition de la direction des SI afin de mener à bien l'externalisation

- Un manque de vision commune à long terme

Une externalisation comme le co-sourcing nécessite une vision à long terme. En effet, un contrat de ce type court en moyenne sur une dizaine d'années³⁶, il faut donc que la direction ait conscience de ce que cela implique en terme de marge de manœuvre pour changer en cas d'innovation imprévue ou de marché changeant.

- La communication

Il est important de savoir communiquer avec les collaborateurs concernés par l'externalisation. Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, le gros du travail sera effectué par les responsables nommés aux postes clefs. Le DSI doit informer et communiquer avec ces responsables, puis eux feront le relais au niveau des collaborateurs afin de clarifier au maximum la situation. Le but étant de faire participer et collaborer les entités des deux entreprises. Il serait également intéressant de mettre en place une structure d'échange avec l'outsourcer, afin de commencer à se connaître au plus vite.

³⁶ Chiffre tiré de la moyenne de nos différents exemples, C.F. au chapitre Analyse

Figure 13 - Schéma de communication



Typiquement on retrouverait comme responsable de secteur, le cadre chargé de la migration vers le nouvel ERP ou encore celui qui avait auparavant en charge le développement de la nouvelle application de gestion des stocks. Ce sont eux qui connaissent le métier le mieux, et ils seront donc des interlocuteurs de choix tout au long du processus d'externalisation.

7.7 Conclusion de la méthodologie

Il est important lors de l'application d'un co-sourcing, de prendre en compte les différents éléments qui vont le composer. Comme cela va engendrer une nouvelle structure externe avec des collaborateurs mixtes, il est nécessaire de faire les bons choix dès le départ, sous peine de perdre de l'argent et du temps.

Si l'on a conscience dès le départ des points clefs, il devient dès lors plus aisé de les prendre en compte et de composer au mieux avec eux.

Un choix rigoureux dans l'outsourcer, une communication optimale et des compétences clefs gardées en interne, ne font pas un succès, mais cela fait tendre les probabilités vers ce dernier.

Conclusion

Après avoir analysé la situation et créé cette méthodologie, il est bon de prendre un peu de recul sur le travail effectué et sur son utilité.

Il n'a pas été aisé de trouver des sources fiables et dont l'intérêt n'était pas que purement commerciale. En faisant un bilan des documents disponibles, tant de manière électronique que papier, il en ressort que les rares documents pertinents sont l'œuvre de grandes sociétés tel que Accenture.

Le co-sourcing informatique n'est pas encore un réflexe immédiat dans l'esprit des décideurs, il se retrouve ainsi écarté des dossiers de choix et autres documents d'aide à la décision. En revanche, le co-sourcing concernant l'audit est quelque chose de plus courant dans le monde des entreprises, cependant il y a là aussi peu de sources venant de milieu « neutre ».

Mon constat sur la situation actuelle est assez simple. La tendance est de revenir vers une externalisation plus sociale, plus proche et plus contrôlable que l'externalisation massive vers les pays asiatiques comme cela a été le cas durant les années nonante.

En partant de ce constat, il est clair qu'il manque certains outils aux DSI afin de pouvoir mener au mieux ce retour vers une externalisation proche voire même pour une réintégration. Dans cette optique, fournir une méthodologie sur le co-sourcing informatique est quelque chose de potentiellement utile à toutes les entreprises désireuses de se tourner vers autre chose que l'externalisation longue distance.

Si je devais faire une critique de ce travail de diplôme, je dirais que la carence vient principalement du manque de diversité des cas traités durant l'analyse. Avec des interviews et des retours sur expérience, j'aurais pu fournir une méthodologie plus précise que celle-ci. J'aurais également pu mettre en pratique ma méthode afin de pouvoir corroborer les analyses théoriques effectuées. Il aurait également été intéressant de faire varier la sensibilité des critères afin de voir si le résultat est toujours le même, cependant sans cas réel à y appliquer, cela ne sert à rien.

Il serait bon pour compléter ce travail de fournir une analyse plus détaillée des pré-requis ainsi que de la mise en place légale et administrative de la nouvelle structure issue d'un co-sourcing. Cela n'a pas été traité dans ce travail pour plusieurs raisons. Principalement parce que je n'aurais pas eu le temps d'aborder ces questions d'une manière rigoureuse, et que ce travail se voulait accessible à toute la francophonie.

Au niveau de l'apport personnel, ce travail m'aura appris plusieurs choses. En premier lieu qu'il ne faut pas se décourager lorsque l'on ne trouve pas les informations nécessaires, d'autant plus dans un domaine encore assez confidentiel comme le co-sourcing. Avec une recherche en plusieurs langues et avec différents outils, il est toujours possible d'arriver à trouver des documents pertinents. Ensuite, qu'un travail de défrichage est d'autant plus intéressant, et ce même si il n'est de loin pas toujours aisé à effectuer.

Glossaire

A

- **Appel d'offre** : Un appel d'offre est une procédure visant à sélectionner un prestataire qui se sera manifesté par dossier.

B

- **Big five** : Cela désigne les cinq principales entreprises d'audit dans le monde.
- **BPO** : Signifie « Business Process Outsourcing ». Ce terme définit l'externalisation d'un service complet d'une entreprise, généralement en reprenant le personnel du client.

C

- **Cahier des charges** : Un cahier des charges est un document visant à définir exhaustivement les spécifications de base d'un produit à réaliser
- **Core-business** : Cela désigne la raison d'être de l'entreprise, ce qui fait sa plus-value.

D

- **DSI** : Signifie « Directeur des systèmes d'information » ou « Direction des systèmes d'information ».

E

- **E-commerce** : cela désigne la vente ou l'achat de bien et de service sur internet.
- **Entreprise cliente** : Entreprise ayant son IT externalisé au sein de l'entreprise créée.
- **Entreprise créée** : Entreprise issue du co-sourcing entre l'outsourcer et l'entreprise cliente.

- **ERP³⁷** : Un Progiciel de gestion intégré (PGI) (en anglais Enterprise Resource Planning ou ERP) est un « logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement, le commerce électronique. »
- **Externalisation** : Procédé consistant à confier une tâche à un prestataire externe.

G

- **Gouvernance** : Cela désigne l'ensemble des processus de décision pour la gestion d'une entreprise.
- **Give and forget** : Donner et oublier, cela veut dire confier une tâche à quelqu'un et ne plus y penser.

I

- **Infogérance³⁸** : L'infogérance est un service défini comme le résultat d'une intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire informatique tout ou partie du système d'information d'un client, dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de services et une durée définis.
- **IT** : Information Technology, autrement dit système informatique.

M

- **Méthodologie** : Cela désigne une manière de procéder, de mettre en œuvre quelque chose.

O

- **Offshore** : Cela désigne la délocalisation des activités de service ou de production de certaines entreprises vers des pays lointains, généralement pour des questions de coûts.
- **Outsourcer** : Entreprise partenaire lors d'un co-sourcing.
- **Outsourcing** : Externalisation en anglais.

³⁷ Description tirée du site

http://fr.wikipedia.org/wiki/Progiciel_de_gestion_int%C3%A9gr%C3%A9

³⁸ Définition de l'AFNOR : <http://www.afnor.org/>

P

- **Parc informatique** : Cela désigne l'ensemble du matériel informatique d'une entreprise.
- **Prestataire** : Cela désigne une personne ou une entreprise pouvant fournir un service.

R

- **Releases** : Version d'un logiciel en développement.

S

- **SI** : Système d'information.

T

- **Top-Down** : Approche d'un domaine quelconque, qui consiste à aborder un sujet de façon globale, puis à détailler chacun de ses aspects.
- **Turn-over** : La rotation de l'emploi (Turn-over en anglais) est le phénomène de rotation du personnel. Il est toujours présent, mais son rythme varie.
Pour en savoir plus : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Turn-over>

Bibliographie

Monographies

BARTHELEMY, J., *Stratégies d'externalisation*, Paris, Éditions Dunod, 2007.

BRAVARD, J-L., MORGAN, R., *Réussir une externalisation*, Paris, Paerson Education France, 2007.

CAPPEAU, A., *La nouvelle externalisation*, Saint Julien Molin Molette, Jean-Pierre Huguet Editeur, 2005.

Sites internet

ACCENTURE, Accueil – Accenture [en ligne]. <http://www.accenture.com> (consulté en septembre 2009).

LEXISNEXIS, Accueil – LexisNexis [en ligne]. <http://www.lexisnexis.com/> (consulté en aout 2009).

MY DSI TV, Accueil – My Dsi TV [en ligne]. <http://www.mydsitv.accenture.fr/> (consulté en aout/septembre 2009).

WIKIPEDIA, Accueil – Wikipedia [en ligne]. <http://fr.wikipedia.org/> (consulté en septembre 2009).

ZDNET, Business et Technologies – ZDNet.fr [en ligne]. <http://www.zdnet.fr/> (consulté en aout/septembre 2009).

Cours

DE BANOFF, A., *Gérer un portfolio de sous-traitants*. Cours d'économie d'entreprise, Informatique de Gestion, Genève, 2009.

DE BANOFF, A., *Les outils d'évaluation de solutions*. Cours d'organisation, Informatique de Gestion, Genève, 2009.

Annexe 1

Table de décision pour le choix du partenaire

| Critères | Table de décision - Choix de l'outsourceur | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|------------------------|----------------|------------------------|----------------|------------------------|----------------|----------|
| | Partenaire 1 | | Partenaire 2 | | Partenaire 3 | | | |
| | Pts / 10 | Coefficient sous-total | Pts / 10 | Coefficient sous-total | Pts / 10 | Coefficient sous-total | Total : | Total : |
| Niveaux de connaissances techniques | 0.5 | 0 | 0.5 | 0 | 0.5 | 0 | 0 | 0 |
| Existante compatible | 0.5 | 0 | 0.5 | 0 | 0.5 | 0 | 0 | 0 |
| Gestion du temps des employés | 2.5 | 0 | 2.5 | 0 | 2.5 | 0 | 0 | 0 |
| Turn-over | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Indicateur de succès | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Les références | 0.5 | 0 | 0.5 | 0 | 0.5 | 0 | 0 | 0 |
| Relation avec l'outsourceur | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Total : | 0 | 0 | Total : | 0 | Total : | 0 | Total : | 0 |