

GO ON
STEP BY STEP



Hermann Graf, Geschäftsleiter
T&N Telekom & Netzwerk AG

L'outsourcing – pour un déploiement libre de vos forces

Tout le monde le connaît. Beaucoup l'utilisent. Et pourtant on constate toujours que la diversité du concept qui se cache derrière ce terme est une cause de confusion. C'est une raison suffisante pour faire (une fois de plus) le point de la situation et découvrir ce qu'il est et ce qu'il apporte.

>>> L'outsourcing – une commodité?

Près de deux tiers des entreprises suisses ont déjà acquis une expérience de l'outsourcing de technologies. Un tiers d'entre elles y ont même recours pour l'ensemble de l'exploitation de leur technologie de l'information et de la communication (mot clé: ICT = Information & Communication Technology), c'est-à-dire – en traduction littérale – qu'elles utilisent (using) des prestations (ressources) disponibles à l'extérieur (outside) de l'entreprise pour la maîtrise de ces tâches. Ainsi donc, des chaînes de création de valeur organisées antérieurement de manière interne sont transférées à une entreprise externe. Alors qu'au début les grandes entreprises surtout tiraient parti systématiquement de ces potentiels de réduction de leurs coûts, on constate aujourd'hui que l'outsourcing complet de technologies jouit d'une faveur croissante. Les secteurs classiques comme l'hébergement de sites web ou les solutions de e-business en occupent les premiers rangs. L'exploitation et la maintenance d'infrastructures complète d'ICT progressent fortement. L'outsourcing est largement répandu, accepté et mis en pratique. <

>>> Outsourcing – tout à fait

Après que les espoirs d'économies universelles sur les coûts ne se soient que partiellement concrétisés, de nombreuses entreprises ont rapidement constaté qu'elles pouvaient calculer beaucoup mieux leurs dépenses. Tout cela n'est pas arrivé par hasard, mais bien en raison de la pression extrême qui règne sur les coûts et les marchés. On peut en outre relever ici le contraste qui existe entre la création croissante de valeur et la réduction inexorable des coûts, qui conduit à un engagement beaucoup plus conscient et efficace des entreprises d'outsourcing, deve-

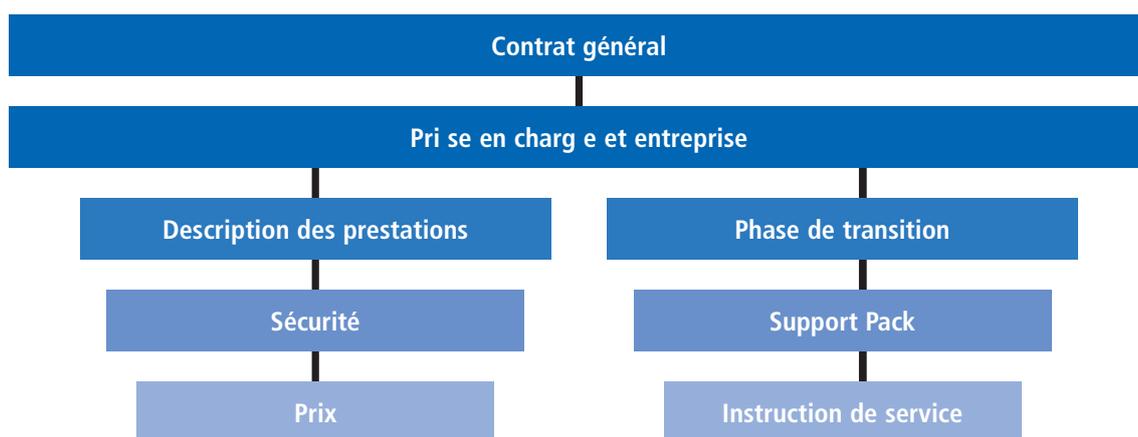
nues entre-temps de véritables partenaires. Le regard se porte dès lors maintenant sur tout ce qui n'est pas perceptible par le client, par exemple les technologies et les systèmes. <

>>> Outsourcing – étape par étape

Peu à peu, les entreprises peuvent choisir parmi un éventail toujours plus large de fonctions. Dans chaque cas cependant, il s'agit de se soumettre à un processus générique dont la perception globale permet une sécurité maximale de la planification:

1. La première étape consiste en une analyse stratégique, focalisée sur la création de valeur qu'autorise la mise en oeuvre de la technologie. Sur la base du bilan de tous les aspects importants, il se révèle une image claire des avantages que l'on peut en attendre. Elle permettra d'opérer le choix fondamental entre faire et acheter. Il s'agit là naturellement d'associer à la décision toutes les personnes concernées (actionnaires) pour aboutir à une vision acceptable par tous.
2. L'évaluation à laquelle on procède ensuite et son analyse montrent les scénarios qui peuvent être envisagés et réalisés. Il s'agit là logiquement de comparaisons des coûts et de calculs de rentabilité.
3. Ensuite, une réflexion complète sur les compétences de base permet de définir le cadre fonctionnel qui débouchera sur la concrétisation d'une ou de plusieurs variantes d'outsourcing. On commence par définir des valeurs cibles, par concevoir un cahier des charges et par évaluer les partenaires potentiels de cet outsourcing.

GO ON
STEP BY STEP



Exemple d'une structure de contrat d'outsourcing

4. Puis intervient maintenant le choix, qui doit répondre à plusieurs conditions. Le conseil qui prévaut est donc: d'innombrables informations (dites «requests») doivent être soigneusement examinées avant de prendre une décision (mot clé: «due dilligence»). Il s'agit là surtout d'instaurer la confiance à l'égard du futur partenaire.

5. Le baptême du feu consiste désormais en un transfert progressif des tâches du secteur désigné pour l'outsourcing. La gestion du changement surtout joue un rôle primordial pour le succès de la mise en oeuvre de ce processus.

6. Cette phase de transition débouche sur la phase d'exploitation, qui dans l'idéal devra produire les effets escomptés. <

>>> Outsourcing – oui, mais...

En plus de la solution espérée, les phénomènes psychologiques ne sont pas les derniers à jouer un rôle dans le cadre d'un outsourcing et tout particulièrement d'un outsourcing technologique. Une enquête donnée comme

non représentative révèle que la moitié environ des personnes concernées expriment des doutes quant à la qualité du partenaire. Près de 40% craignent la perte de savoir-faire dans leur propre entreprise. Ces préjugés en partie irrationnels peuvent être vaincus par une planification soignée et intelligente. Elle doit mettre l'accent surtout sur une évolution positive des valeurs, qui ne pourra être obtenue que si les accords d'engagement à long terme («service level agreements») sont formulés de manière précise et définis avec toute la transparence nécessaire. <

>>> Outsourcing – tendance à la croissance

L'outsourcing est actuellement le secteur qui présente la plus forte croissance de tout le marché de l'ICT. Les entreprises moyennes surtout s'orientent de plus en plus et de manière stratégique vers l'outsourcing. Des concepts toujours plus nombreux contribuent à conférer au partenaire d'outsourcing davantage de responsabilités dans les domaines de création de valeur proches des activités de base. <