

Externalisation, outsourcing, ça ne marche pas à tous les coups !

Les entreprises qui se lancent dans l'externalisation (proximité) et l'

outsourcing offshore (pays émergents) sont de plus en plus nombreuses. Elles le font dans l'espoir d'obtenir des avantages compétitifs face à leurs concurrents, mais aussi pour réduire leurs coûts ou pour augmenter leur productivité. Ainsi, en 2007, ces entreprises vont dépenser 50 milliards de dollars dans l'externalisation. Mais combien de projets vont échouer faute de maîtrise de leur planification ? Une étude de Gartner en révèle les causes d'échec. **Les réductions de coûts ne sont pas réalisées** Le prix de l'heure d'un technicien de maintenance informatique varie de 87 dollars aux US à 25\$ en Inde. Mais résumer les économies de l'*outsourcing offshore* à ces seuls chiffres serait commettre une erreur grossière. Il faut en effet prendre en compte un certain nombre de dépenses qui viennent limiter les économies : frais d'infrastructure, de communications, de déplacement, ou même de formation. Gartner considère qu'il faut environ un an avant de commercer à amortir ces frais via les économies réalisées. **Perte de productivité** Une équipe externalisée ne peut être aussi productive qu'une équipe interne, surtout dans les mois qui débudent la production. Le turn-over dans les pays émergents est aussi particulièrement élevé, ce qui accentue les problématiques et impose un niveau d'inexpérience qui se révèle finalement élevé. Cette question de compétence est accrue par l'ambiguïté des communications établies et des différences professionnelles et culturelles. Le prestataire n'assimile pas toujours les directives qui lui sont données. Et Gartner pointe du doigt la réaction des personnels en place en entreprise, que ces pratiques affectent et qui ne répondent plus avec le même entrain, créant une zone de turbulence supplémentaire dans l'entreprise. **Faiblesse des engagements et de la communications** Une fois le contrat signé, tout reste à faire ! Cette dimension stratégique est généralement mal assimilée, et seule la qualité de la communication entre tous les acteurs peut permettre d'avancer à un rythme acceptable. Les dirigeants d'entreprises ont ici une lourde responsabilité dans la réussite des projets. Ils doivent informer leurs équipes, exposer les bénéfices attendus, emporter l'adhésion. La planification, dans son aspect de définition du projet, se révèle essentielle. **Les différences culturelles** La direction, la gestion, les attitudes et modes de communication, différent d'une entreprise à l'autre, mais plus encore d'un pays à l'autre. Le contact responsable pourra occuper un poste et une hiérarchie différents selon la culture locale. Une formation culturelle et la définition de règles d'usage et d'échanges peut s'imposer des deux côtés, de l'entreprise et de son prestataire, et parfois même au niveau des intermédiaires. **Absence d'expertise** La pratique de l'*outsourcing offshore*, plus que de l'externalisation, n'est pas innée ! Avant de lancer un projet, il faut s'assurer de son acceptation, mais aussi de la sécurité qui doit l'accompagner, aussi bien au niveau des échanges que des technologies et de la propriété. Le risque existe, il est même beaucoup plus important qu'on ne l'imagine d'abord. L'entreprise doit en prendre conscience et s'y préparer. Plus délicat à valider, le degré de maturité sur les processus IT des deux parties. Les standards s'imposent, ils limitent les risques à la fois sur les méthodologies et sur les développements. La documentation technique se doit d'être validée, les processus protégés, les mécanismes de gestion des changements définis. Et qu'en est-il des certifications ? Externalisation et *outsourcing offshore* séduisent, encore faut-il maîtriser les projets et

s'assurer de leur réel potentiel de rentabilité. Et après, il ne faudra pas oublier de les gérer. Les candidats sont nombreux, mais combien réussissent réellement ?