



Votre Prestataire de Services s'est-il endormi sur ses lauriers ?

Vous avez choisi d'externaliser tout ou partie de vos services IT ou IS ... mais êtes-vous satisfait du service rendu ? Non pas que votre choix puisse être remis en cause, mais plutôt vous êtes-vous posé les questions suivantes :

- ✓ **Le service rendu**, au prix et aux conditions définies par le contrat initial, correspond-il toujours à votre besoin ?
- ✓ **Les plans de progrès** promis ont-ils été mis en œuvre ? Les gains de productivités sont-ils au rendez-vous ? Sont-ils partagés ?
- ✓ **Les différents changements** de paradigme, l'émergence du Cloud, du SaaS, des projets DevOps, l'internationalisation des échanges ou de votre propre business, les changements propres à votre entreprise ... tout cela a-t-il été bien répercuté au niveau de vos services externalisés ?
- ✓ Si vous deviez le refaire maintenant, est-ce la solution actuelle que vous choisiriez de mettre en œuvre ?

Quels sont les grands enseignements des opérations récentes d'outsourcing ?

Cette liste concerne les opérations d'externalisation à la fois importantes et globales. Elle évolue peu. Les causes de dysfonctionnements semblent (malheureusement) très stables. À noter que la plupart de ces enseignements se retrouvent dans les grandes opérations d'ingénierie (intégrations).

- **C'est un projet DG.** Sans implication de la Direction Générale, il ne se passe rien, ou le projet se réduit à de simples sous-traitances.
- **Attente principale : « gérer les ruptures ».** C'est-à-dire :
 - Se remettre en position de faire évoluer son SI, avec plus d'implication des MOA, plus d'orientations « métier » ;
 - S'affranchir de la gestion de la complexité.
- **Point le plus dur, à la fois le plus déterminant et le plus sous-estimé : les aspects sociaux** (informations, formations, évolutions, reclassements...). Inclure dans les aspects sociaux les impacts sur les intervenants externes.
- **Il faut monter une équipe de projet hiérarchisée et pluridisciplinaire** (technique, finance, RH, juridique). Et bien lui expliquer les étapes du projet, notamment après le premier choix de principe (cf. due diligence, transferts de connaissance, initialisation, tests, basculement, transformations...).
- **Inanité des Appels d'Offres trop détaillés.** Il faut décrire des problèmes et des attentes, pas des solutions à court terme.
- **Besoin essentiel de « lotir » vis-à-vis des prestataires.** Alias : « diviser pour régner ». Éviter le monopole. Garder des espaces de mise en concurrence.
- **Dans les textes** (AO, propositions, contrats, accords divers...), **importance essentielle des principes, préambules, et définitions.**
- **Fausse urgences au moment de la signature.** Le seul qui soit vraiment pressé est en général le prestataire.

- **Faire un choix par critères successivement éliminatoires** (gros danger des notes globales qui « compensent »). Exemple de critères : capacités à faire, références, solutions techniques, aspects sociaux, capacité de gestion, engagements... et en derniers, les tarifs.
- **Aspects financiers : le choix ne peut pas se faire directement sur un prix.** Le prix réel est forcément inconnu au moment de la signature et n'a qu'une valeur indicative. On devrait acheter « une capacité à ajuster en permanence le prix aux besoins réels et aux meilleures conditions de marchés ».
- **Focaliser sur l'organisation de la « gouvernance ».** Elle doit aller très au-delà de la gestion des affaires courantes. Elle doit gérer les évolutions ou ajustements majeurs. C'est via la gouvernance que, sur la durée, l'outsourcing sera ou non un succès.
- **Prévoir un recentrage à trois ans des relations** (à l'intérieur d'un engagement qui devrait durer au minimum 5 ans et potentiellement 7 ans).
- **On est surpris par le manque de professionnalisme des acteurs** dès que l'on rentre dans les réalisations concrètes. En particulier, leurs faibles capacités à réutiliser leurs expériences similaires et leur manque de managers.
- **Une des causes majeures de lenteurs et dysfonctionnements** est la sous-estimation par le client de son équipe de gestion du projet et du changement.
- **Les attentes en conseil, pro activité, veille techno... doivent être sérieusement encadrées.** Sinon, ce sont des vœux pieux.

Cela ne vous concerne pas, évidemment ... mais comment vérifier tout cela ?

Vous avez l'obligation de vous transformer rapidement, de nouveaux paradigmes vous l'imposent : Cloud, SaaS, DevOps ... Dans le même temps, vous devez peut-être aussi dégager de la capacité financière afin d'accompagner la croissance et les évolutions de votre entreprise. **Loin de vouloir le ou les remplacer, il vous faut challenger votre ou vos prestataires actuels, vérifier l'adéquation du coût actuel du service avec le marché, l'inciter à mettre en œuvre des plans de progrès et vérifier sa capacité à vous accompagner dans vos projets.** Tout cela, vous devez le faire en prenant en compte les spécificités de votre système d'information, souvent hybride, qui évolue vers le cloud. Vous devez aussi faire évoluer votre propre modèle de gouvernance en concordance avec les changements réalisés ou à venir. Et n'oublions jamais que cela, vous devez le faire en maintenant, si ce n'est en améliorant, la qualité de service.

En somme, vous devez :

- ✓ Auditer la ou les prestations actuelles avec pour objectif d'en obtenir un regard critique
- ✓ Apprécier les éventuelles propositions d'optimisation remises par votre ou vos prestataires
- ✓ Vous référer à l'Etat de l'art
- ✓ Définir vos propres orientations d'évolution en termes d'organisation, de typologie de partenaire, de localisation, de méthodes et pratiques, etc ...

Audit et pilotage des services

L'audit et le Pilotage des services vous permet de contrôler ou améliorer une prestation d'infogérance. Il repose sur trois objectifs fondateurs :

1. **L'objectif fonctionnel** permettant de profiter au maximum des avantages liés à la solution d'infogérance tout en minimisant ou en évitant les inconvénients
2. **L'objectif opérationnel industriel** pour structurer la prestation, industrialiser la production et garantir la qualité
3. **L'objectif relationnel** pour offrir une réactivité maximale et privilégier la relation opérationnelle



La 1ère phase de votre audit : Initier la démarche

Afin d'initier cette phase, il est conseillé de définir clairement les objectifs. Ceux-ci peuvent être par exemple, la réalisation d'un état des lieux, la proposition de différents scénarios, la préparation d'un dossier de choix ou la préparation d'un plan de mise en œuvre.

A ce moment de l'analyse, il est impératif d'identifier les risques liés à cette démarche d'audit, d'identifier les acteurs, de formaliser le besoin, de valider les attentes et définir les critères d'évaluation, c'est-à-dire d'entériner les apports attendus.

Afin d'évaluer votre démarche, vous devez définir les métriques et les modalités de mesure, mettre au point les critères qualitatifs.

Enfin vous définirez votre plan de marche pour la phase suivante.

La 2nde phase : Réaliser votre audit

Avant toute chose, il vous faut lancer votre opération en **mobilisant les décideurs concernés**, en vous assurant de la disponibilité du sponsor et en mobilisant les autres décideurs.

N'hésitez pas à ce stade à **formaliser une note de lancement et à la partager avec les différents acteurs**. Cette note doit rappeler en particulier quels sont les donneurs d'ordre, les acteurs (qui fait quoi), la méthodologie et les modalités de collecte des informations nécessaires à la réussite du projet,

les modes de communication et les mesures concernant la confidentialité des informations échangées, les dispositions qualité et le macro planning.

Il vous faudra aussi **recenser et qualifier les freins et les contraintes opérationnelles** : trouvez les raisons et les difficultés qui pourraient remettre en cause le déroulement et la qualité des résultats de votre audit.

Pendant cette phase, ne sous-estimez pas la part de pilotage ; il est primordial de **mesurer périodiquement les écarts par rapport aux objectifs et aux attentes, échanger régulièrement avec le sponsor, suivre l'avancement et procéder aux choix et aux arbitrages**.

Enfin, posez les bonnes questions et surtout, trouvez les réponses ... elles concernent :

- **La prestation / Les objectifs**
 - Les enjeux sont-ils bien exprimés et partagés ?
 - La prestation attendue est-elle décrite avec les niveaux de services, les rôles et les responsabilités ?
 - La vision est-elle partagée par tous ?
- **Le périmètre**
 - La vision du périmètre et ses évolutions sont-elles partagées régulièrement ?
 - Existe-t-il des unités d'œuvre équitables et cohérentes ? Ont-elles évolué ?
- **Les ressources humaines**
 - Les rôles et responsabilités sont-ils clarifiés ?
 - Existe-t-il des indicateurs et processus garantissant la compétence de l'équipe prestataire ?
 - La prestation prévoit-elle un engagement de moyens ? Le droit d'ingérence sur le choix des moyens mis en place par le prestataire est-il limité ?
- **Les processus**
 - Les processus opérationnels sont décrits ?
 - Les processus sont-ils évalués ?
 - Comment les processus évoluent ils ?
- **Le suivi et le contrôle**
 - Le système de contrôle est-il efficace (vu de votre entreprise, vu du prestataire) ? Est-il appliqué depuis le début du projet ? Comment a-t-il évolué ?
 - Des tableaux de bord techniques et contractuels communs sont-ils définis ?
 - Les résultats sont-ils mesurés par rapport aux objectifs et ces mesures sont-elles partagées ?
 - Quel est le modèle de pilotage ?
- **Le transfert de responsabilité et juridique**
 - Le contrat est-il équilibré ?
 - Les engagements sont-ils adaptés par rapport au contrat ?
 - Existe-t-il des clauses abusives ou excessives ?
- **Evolution technique du système d'information**
 - Partagez-vous avec votre prestataire une réflexion sur l'évolution du socle technologique du Système d'Information de l'entreprise ?
 - Est-il proposé des actions d'évolution ?
 - Avez-vous engagé, d'un commun accord, des conditions financières et contractuelles équitables, des travaux pertinents ?
- **Satisfaction**
 - La satisfaction des « usagers » est-elle mesurée ? À chaud ? À froid ?
 - Quelles conclusions/conséquences ?

La 3ème phase de votre audit : Le bilan

Arrive enfin le moment de faire le bilan, celui de la démarche en premier lieu. Vous évaluez le déroulement de votre audit, vérifiez les différents résultats (livrables) et vous effectuez un bilan des observations au regard de l'état de l'art. Vous ne l'aviez pas envisagé, mais il vous faudra tout de même analyser l'impact de sortie de contrat en cours au vu des conditions contractuelles, et évaluer les risques.

Au vu des préconisations d'orientation et d'évolution issue de votre analyse, vous devrez confirmer ou ajuster les critères et hypothèses, proposer des scénarios, préparer un dossier de choix et évaluer les préconisations, avant de définir un éventuel plan de mise en œuvre de votre projet d'évolution ou de changement.

Sur quelle base devez-vous définir les préconisations ?... Elles seront formulées en fonction :

- **De vos enjeux**
 - Enjeux et objectifs : économique, organisation, personnels
 - Niveau de délégation de la responsabilité
- **Du périmètre choisi**
 - Type d'infogérance
 - Géographique
 - Fonctionnel
 - Technique
- **Des acteurs**
 - Identification des acteurs (porteurs du/des projets, utilisateurs...)
 - Identification des sponsors (DG, RH ...)
- **De la durée et du phasage**
- **Des contraintes et des risques**

Les actions à mener afin de définir les préconisations sont :

- Définir les indicateurs associés aux enjeux
- Décider des transferts d'actifs, de personnel, ...
- Définir le noyau dur MOA (Maîtrise d'Ouvrage)
- Etablir le lotissement (technologique, par processus, géographique...)
- Désigner le chef de projet
- Identifier les acteurs : implication, pouvoir décisionnel
- Adapter la durée et le phasage au contexte (fonction de la nature et des conditions de changement d'infogérance – projet de transformation, investissement, transfert de personnel...)
- Analyse des contrats existants
- Evaluation du processus de négociation
- Identifier les risques (humains, sociaux, impacts sur la production, intelligence économique...) et anticiper

Et si vous décidiez d'aller plus loin et lancer une consultation ?

Vous en êtes maintenant convaincu, pour faire progresser la situation, avec le partenaire actuel ou avec un autre, il vous faut challenger la prestation. Pour se faire, vous vous décidez à lancer une consultation au travers d'un RFP (Request For Proposal ou appel d'offres)

Pour chacune des options évaluées et répondant à vos attentes, vous devrez :

- Identifier les impacts sur les processus informatiques
- Mesurer les impacts sur l'organisation et les personnels
- Définir le mode de consultation (restreint / ouvert)
- Anticiper les modes de dépouillement et les ressources nécessaires (grille d'analyse)

Dans votre consultation, vous devrez prendre en compte en priorité les éléments suivants :

- Objectifs officiels
- Type de prestation
- Périmètre (technique, fonctionnel, personnels, transfert d'actifs...)
- Annexe sociale si transfert de personnel
- Niveaux de service et indicateurs associés
- Suivi contractuel et opérationnel
- Phasage de l'appel d'offre et prestation
- Autres spécificités (sécurité, confidentialité, insourcing, outsourcing, offshore, mutualisation, juridique et réglementaire...)
- Responsabilité déléguée (MOE et MOA)
- Réversibilité et transférabilité
- Pénalités
- Liste des documents communicables

A vous de jouer 😊