

# Comment réussir son projet d'externalisation ?

Par D. Yana, Associé Infineo

**Les projets d'externalisation suivent tous une logique structurée qui ne laisse pas beaucoup de latitude à l'originalité créative. Ainsi un projet d'externalisation pris depuis l'origine est structuré en 5 grandes phases:**

- (a) Le sourcing**
- (b) La consultation et le choix du partenaire**
- (c) La transition**
- (d) La phase "récurrente"**
- (e) La réversibilité**

## **A. Le sourcing**

Le sourcing consiste en *l'analyse des processus et activités de l'entreprise selon un certain nombre de critères* (importance stratégique, expertise interne, etc..) *afin de déterminer ce que l'entreprise doit conserver en interne de ce qu'elle doit déléguer à un prestataire externe*. Le résultat de cette analyse est le périmètre des activités externalisables. Il faut par ailleurs vérifier l'existence d'un marché et sa maturité par rapport au besoin (nombre et taille des fournisseurs, références, etc..).

La décision d'externaliser ou non est en général prise à la suite de cette phase.

## **B. La consultation et le choix du partenaire**

La consultation va consister tout d'abord à *rédiger le cahier des charges qui doit contenir un certain nombre d'invariants*: les objectifs, le périmètre et la description des activités, les niveaux de service attendus, les modalités contractuelles et la matrice de réponse financière (il vaut mieux en proposer une).

A la remise du cahier des charges aux fournisseurs, il va s'écouler un délai minimum d'un mois pour la réponse (le double sur un projet de taille importante). Puis la sélection et les discussions vont s'établir de manière relativement classique: short list puis choix final.

Attention à ne laisser que des points de détail à l'issue de cette phase et à ne pas partir sur un "Memorandum of Understanding (MOU)" éloigné du contrat final! Voilà pourquoi bien souvent il peut s'écouler 3 à 6 mois entre la consultation et le démarrage effectif du contrat.

### **C. La transition**

La phase de transition est le *transfert de l'activité vers le Partenaire*. Il s'agit d'une phase longue (6 mois à un an) assez éprouvante pour les équipes qui vont devoir souvent déménager physiquement des infrastructures, transmettre la compétence à des équipes externes (et parfois d'externes vers d'autres externes!) et contrôler palier par palier la capacité du prestataire à prendre la suite.

Cette phase doit avoir été détaillée, chiffrée et organisée durant la phase de consultation.

### **D. La phase "récurrente"**

La phase "récurrente" est le cœur du sujet (il a fallu 3 phases successives pour y parvenir). Dans cette phase le *prestataire opère le service* en fonction d'une *Convention de service* assortie d'éventuelles pénalités en cas de problème.

La durée minimum d'une phase récurrente est 3 ans mais de nombreux contrats vont au delà.

### **E. La réversibilité**

La réversibilité désigne l'action de "*transmettre*" le *service externalisé* depuis le partenaire vers l'entreprise ou un tiers désigné par elle. C'est en quelque sorte une transition bis et tout comme elle, il faut en avoir prévu les contours avant la signature du contrat.

### **Conclusions**

Comme on peut le voir, ce type de projet est relativement bien bordé et il est parfois utile de s'entourer d'une expertise externe pour piloter les différentes phases. Un pilotage type "programme" est bien souvent utile pour s'assurer du respect des délais et de la maîtrise des risques. L'organisation d'une phase de cadrage permet de « baliser » le chemin à parcourir, de gagner en efficacité au cours de la phase d'exécution du projet et de mobiliser les interlocuteurs au sein de l'entreprise.