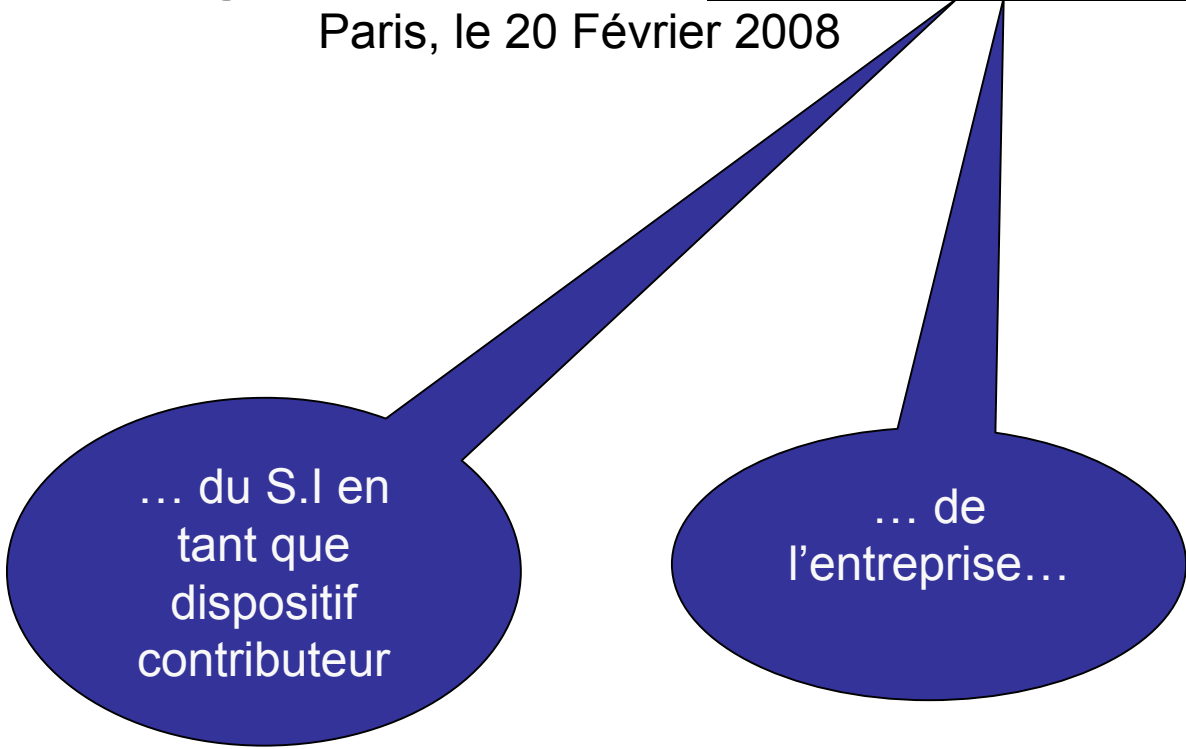


**IDC Conférence Outsourcing 2008**  
***L'outsourcing IT, levier de la performance globale***

Paris, le 20 Février 2008



... du S.I en  
tant que  
dispositif  
contributeur

... de  
l'entreprise...



**Eric FIMBEL** – Docteur en Sciences de Gestion –  
Professeur (HDR) à Reims Management School - Membre du Laboratoire LIPSOR (CNAM/Paris)  
Conseiller scientifique : E.O.A (European Outsourcing Association) et I.E.S-Medef (Institut Esprit Service)

[eric.fimbel@reims-ms.fr](mailto:eric.fimbel@reims-ms.fr)

Gouvernance, conformité et convergence sont des facteurs qui pèsent de plus en plus lourd dans la **décision** de recourir à l'infogérance.

Certification dans le cadre de la fourniture de services informatiques (**référentiels** ITIL, CMMi, etc), tiers de confiance dans la perspective de solutions de dématérialisation, etc,

***tous*** les domaines externalisés relèvent aujourd'hui d'une exigence de **standards élevés, seuls garants de la qualité des prestations fournies.**



Gouvernance, conformité et convergence sont des facteurs qui pèsent de plus en plus lourd dans la **décision** de recourir à l'infogérance.

Certification dans le cadre de la fourniture de services informatiques (**référentiels** ITIL, CMMi, etc), tiers de confiance dans la perspective de solutions de dématérialisation, etc,

**tous** les domaines externalisés relèvent aujourd'hui d'une exigence de **standards élevés, seuls garants de la qualité des prestations fournies.**



**IDC Conférence Outsourcing 2008**  
***L'outsourcing IT, levier de la performance globale***  
Paris, le 20 Février 2008

**L'externalisation totale ou partielle du SI :**  
**quelles contributions à la performance actuelle et future de l'entreprise ?**  
**Des coûts cachés aux bénéfices partagés**



**Eric FIMBEL** – Docteur en Sciences de Gestion –  
Professeur (HDR) à Reims Management School - Membre du Laboratoire LIPSOR (CNAM/Paris)  
Conseiller scientifique : E.O.A (European Outsourcing Association) et I.E.S-Medef (Institut Esprit Service)  
[eric.fimbel@reims-ms.fr](mailto:eric.fimbel@reims-ms.fr)

**IDC Conférence Outsourcing 2008**  
***L'outsourcing IT, levier de la performance globale***  
Paris, le 20 Février 2008

**L'externalisation totale ou partielle du SI :**  
**quelles contributions à la performance actuelle et future de l'entreprise ?**  
**Des coûts cachés aux bénéfiques partagés ... en 25 minutes**

1. 1998-2001 : **94** opérations d'externalisation en Europe (facteurs décisionnels et de succès)
2. 2004-2005 : **347** opérations de sous-traitance et d'externalisation (distinctions)
3. 2006-2008 : **235** entreprises de 20 pays (alignement stratégique du SI)



**Eric FIMBEL** – Docteur en Sciences de Gestion –  
Professeur (HDR) à Reims Management School - Membre du Laboratoire LIPSOR (CNAM/Paris)  
Conseiller scientifique : E.O.A (European Outsourcing Association) et I.E.S-Medef (Institut Esprit Service)  
[eric.fimbel@reims-ms.fr](mailto:eric.fimbel@reims-ms.fr)

Version française parue le 1<sup>er</sup> septembre 2007

Version internationale en anglais septembre 2008

## ***Reconnaisances et soutiens de la demande européenne (clients) :***

- ***CIGREF,***
- ***EOA,***
- ***AUFO,***
- ***USF,***
- ***IES-MEDEF,***
- ***CEDHYS,***
- ***ANDSI,***
- ***...***

***et récemment du côté nord-américain :***

- ***ASUG (Americas' SAP Users' Group)***
- ***SUGEN (SAP User Group Executive Network)***
  
- ***et du côté de l'offre: ORACLE, IBM, HP, SAP, EURIWARE, INEUM...***

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	44	19,0	19,0	19,0
non	188	81,0	81,0	100,0
Total	232	100,0	100,0	

- **Externalisation totale : 5,2 %**
- **Production-exploitation : 53 %**
- **Maintenance applicative(TMA) : 51,7 %**
- **Développement applicatif : 46,6 %**
- **Help-Desk : 47,8 %**
- **Réseaux-télécoms : 47 %**
  
- **B.P.O : 11,2 %**

Q1421 Le SI et la DSI : aucune Externalisation

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	oui	44	19,0	19,0
	non	188	81,0	81,0
	Total	232	100,0	100,0

- Externalisation totale : 5,2 %
- Production-exploitation : 53 %
- Maintenance applicative(TMA) : 51,7 %
- Développement applicatif : 46,6 %
- Help-Desk : 47,8 %
- Réseaux-télécoms : 47 %
- B.P.O : 11,2 %

	Exp-Prod	Devt-App.	T.M.A	Help-Desk	Réseaux	B.P.O
Situation 1						
Situation 2						
Situation 3						
Situation 4						
Situation N						

# L'externalisation totale ou partielle du SI :

## quelles contributions à la performance actuelle et future de l'entreprise ?

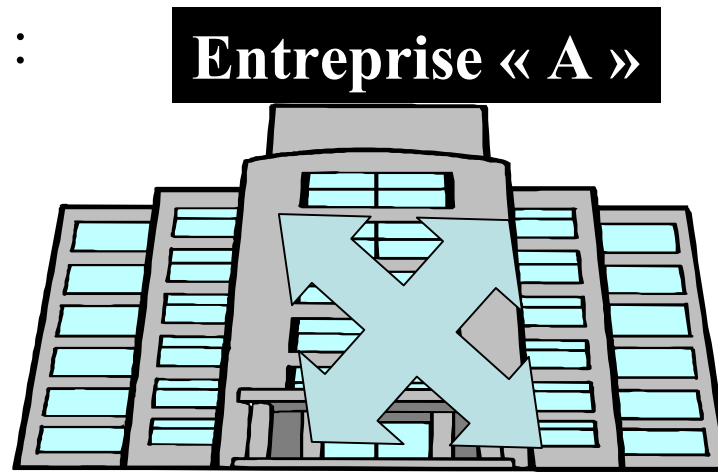
### Des coûts cachés aux bénéfices partagés

1. **Processus et facteurs de succès d'une opération d'externalisation**
2. Identifier les coûts cachés et/ou minorés sur le processus de l'IT outsourcing
3. Identifier et créer les conditions des bénéfices opérationnels partagés
4. Identifier et créer les conditions des bénéfices stratégiques partagés



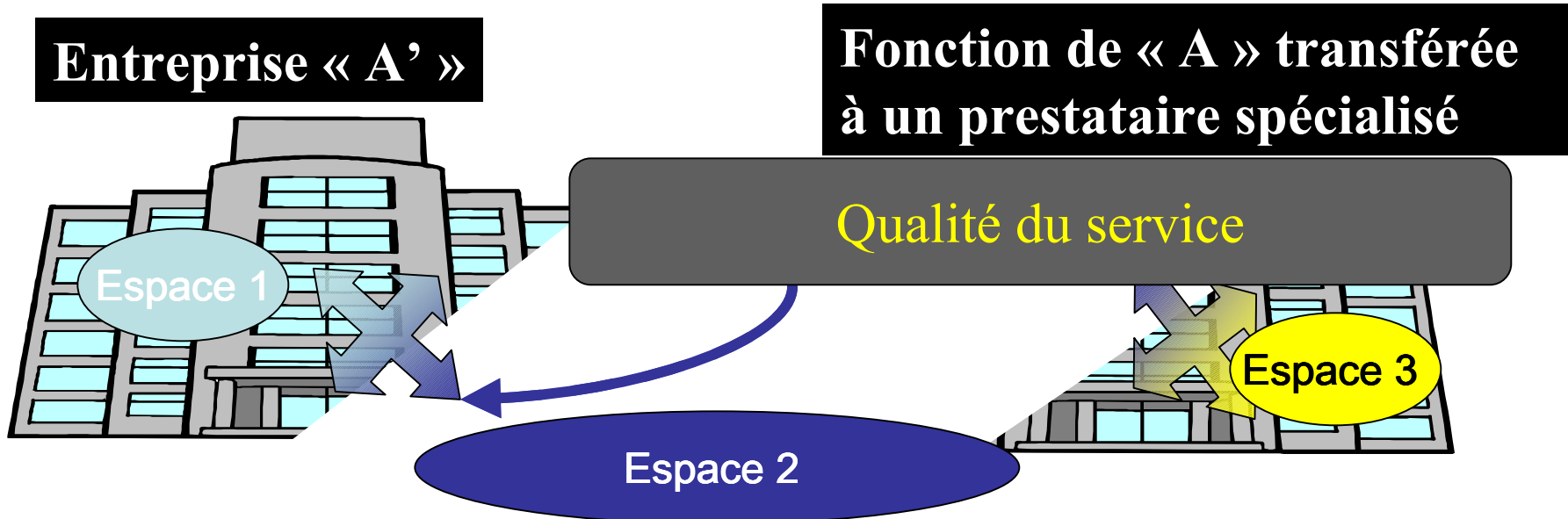
**Eric FIMBEL** – Docteur en Sciences de Gestion –  
Professeur (HDR) à Reims Management School - Membre du Laboratoire LIPSOR (CNAM/Paris)  
Conseiller scientifique : E.O.A (European Outsourcing Association) et I.E.S-Medef (Institut Esprit Service)  
[eric.fimbel@reims-ms.fr](mailto:eric.fimbel@reims-ms.fr)

Avant l'externalisation :  
un fonctionnement  
intra-entreprise

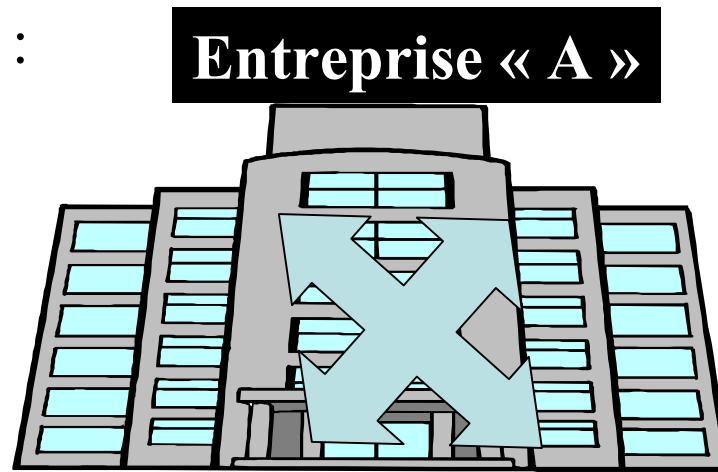


---

Après l'externalisation : fonctionnement interentreprises  
=> [interfaces + synchronisations + interopérabilités] impliquant trois espaces

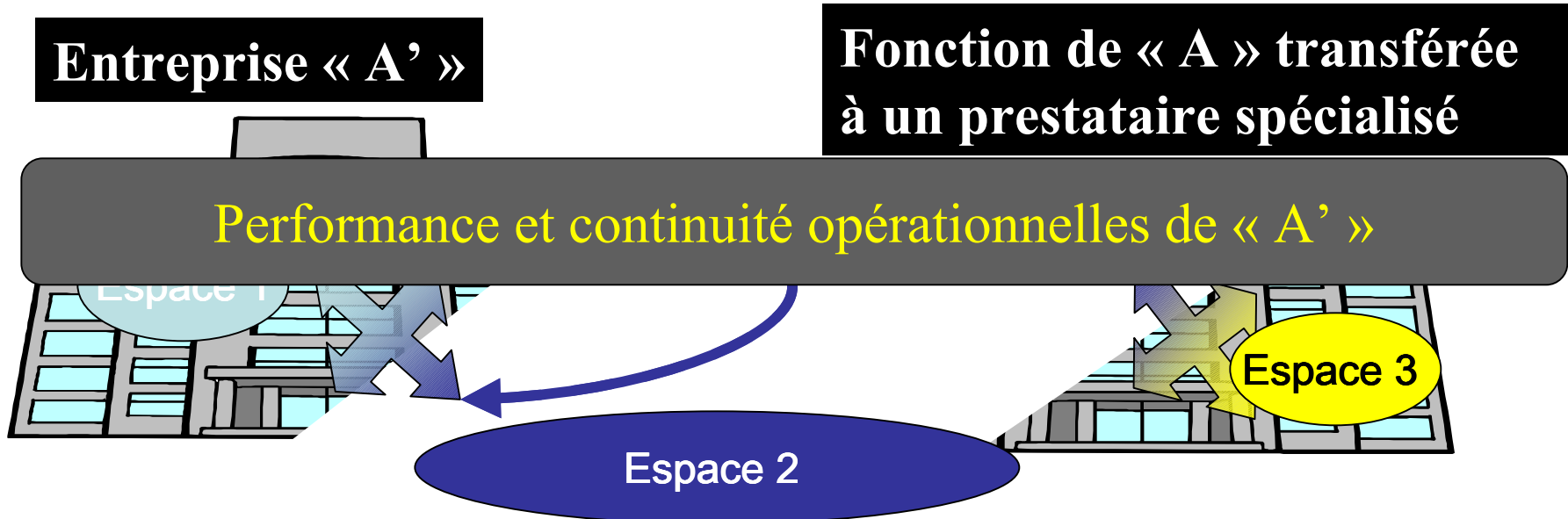


Avant l'externalisation :  
un fonctionnement  
intra-entreprise



---

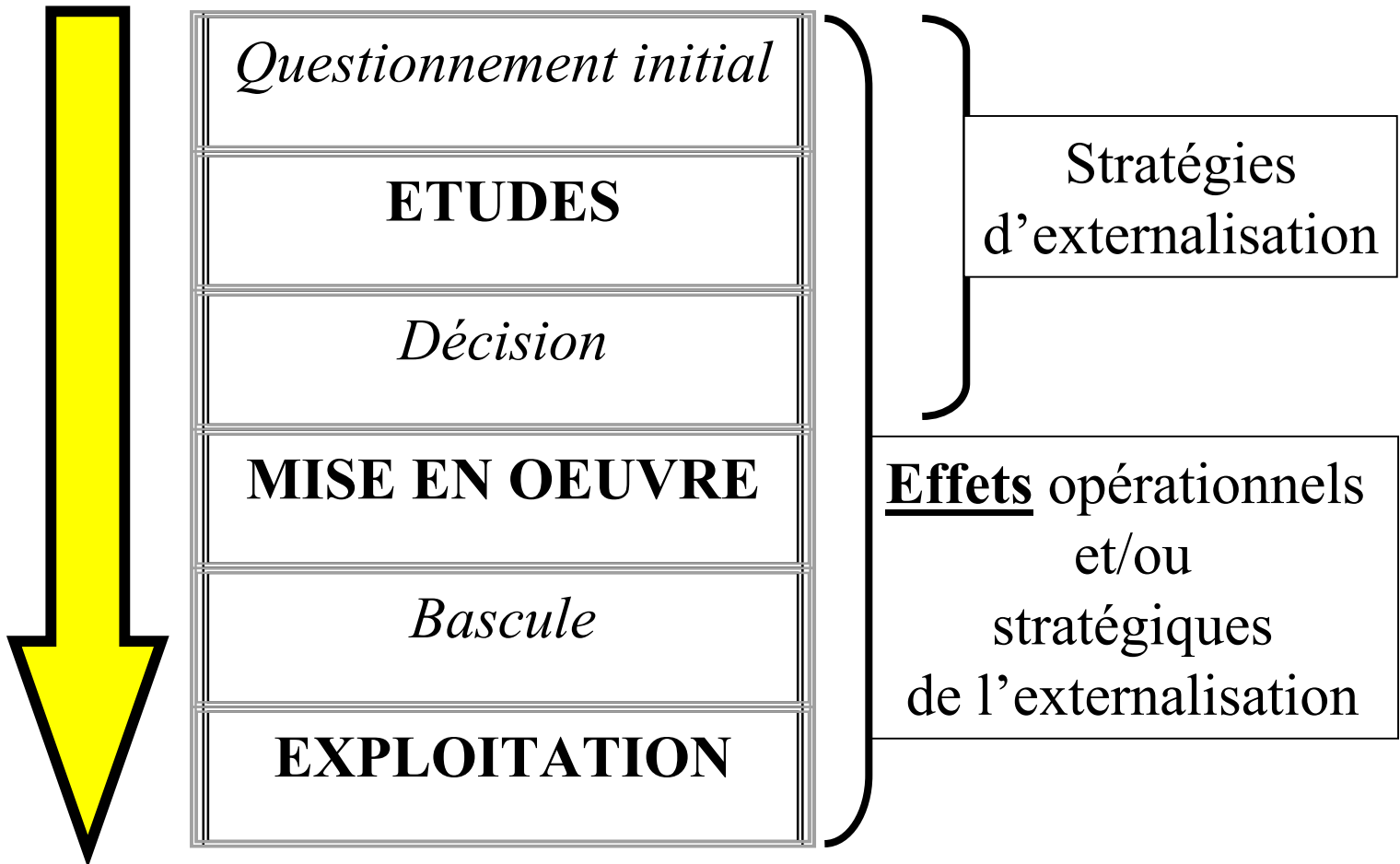
Après l'externalisation : fonctionnement interentreprises  
=> [interfaces + synchronisations + interopérabilités] impliquant trois espaces



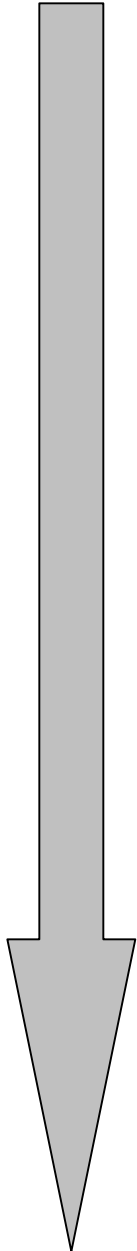
# Données empiriques de comparaison entre le pilotage de l'externalisation et celui de la sous-traitance [2005]

		Fréquences en %					
		Moyenne	4	3	2	1	nsp
A	Piloter une relation d'externalisation est humainement et socialement différent et plus complexe qu'une relation de simple sous-traitance	3,56	58	34	0	3	5
B	Piloter une relation d'externalisation est organisationnellement différent et plus complexe qu'une relation de simple sous-traitance	3,37	45	37	10	0	8
C	Piloter une relation d'externalisation est juridiquement différent et plus complexe qu'une relation de simple sous-traitance	3,17	34	45	13	3	5
D	Piloter une relation d'externalisation est techniquement différent et plus complexe qu'une relation de simple sous-traitance	2,76	21	32	32	5	10

# Le processus d'externalisation



# La nature multidimensionnelle d'un processus d'externalisation



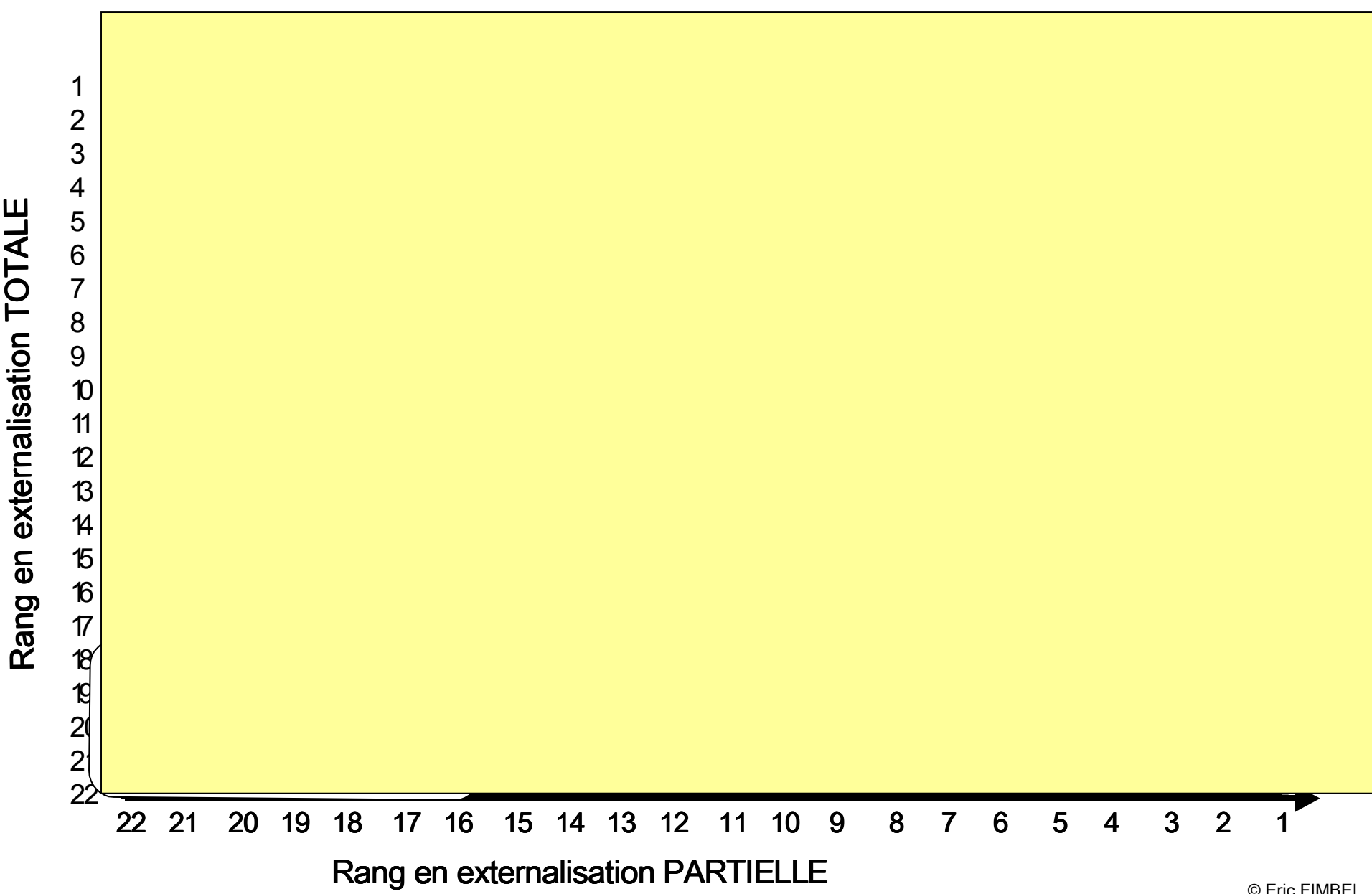
<b>1</b>	<b>MOMENT-CLE N° 1 : EMERGENCE (SUBIE OU SUSCITEE) DES FACTEURS INITIALISANT LA DEMARCHE D'EXTERNALISATION</b>			
<b>2</b>	EXPLICITATION DE LA VOLONTE D'AFFRONTER L'ALTERNATIVE			
<b>3</b>	<b>ETUDE GLOBALE ET MULTIDIMENSIONNELLE DE L'ALTERNATIVE</b>			
	3.A - ETUDE ECONOMIQUE	3.B - ETUDE TECHNIQUE	3.C - ETUDE HUMAINE ET SOCIALE	3.D - ETUDE ORGANISATIONNELLE
<b>4</b>	<b>MOMENT-CLE N° 2 : DECISION D'EXTERNALISER (ATTENTES, PERIMETRE, DUREE, ...)</b>			
<b>5</b>	APPEL AU MARCHE ET CHOIX DU (OU DES) PRESTATAIRE(S)			
<b>6</b>	FORMALISATION ET CONTRACTUALISATION DES ENGAGEMENTS			
<b>7</b>	<b>mise en œuvre de la solution</b> = PREPARATION, CONDUITE OPERATIONNELLE DU PROJET			
	7.A - MISE EN ŒUVRE TECHNIQUE	7.B - MISE EN ŒUVRE ORGANISATIONNELLE (COMMUNICATION, FORMATIONS, PREPARATION DES CHANGEMENTS, ...)		
<b>8</b>	<b>MOMENT-CLE N° 3 : BASCULEMENT ET MISE EN FONCTIONNEMENT</b>			
	<b>EXPLOITATION</b>			
<b>9</b>	9.A - FONCTIONNEMENT ET UTILISATIONS DES PRESTATIONS LIVREES	9.B - GESTION DU PARTENARIAT	9.C - LIAISONS OPERATIONNELLES AVEC LE « RESTANT INTERNALISE »	
<b>10</b>	MESURES ET DECISIONS			
	10.A - EN COURS DE CONTRAT		10.B - EN FIN DE CONTRAT (REVERSIBILITE, TRANSFERABILITE, RECONDUCTION, ...)	

# Facteurs de succès de l'externalisation

## 22 facteurs clés de succès ont été retenus après un travail préliminaire, tant théorique qu'empirique.

- 01- La compréhension des motivations et des objectifs de la M.O.A (Maîtrise d'Ouvrage) par la M.O.E (Maîtrise d'Œuvre)
- 02- La compréhension de l'environnement économique ( contexte, secteur, ...) du M.O.A par le M.O.E
- 03- La définition explicite du périmètre et du contenu de l'externalisation par la M.O.A avant contractualisation avec M.O.E
- 04- La qualité du formalisme juridique du contrat
- 05- L'exhaustivité du contrat ( tous les cas de conflits sont prévus, ...)
- 06- Le recours à un maximum de composants technologiques dits « standards »
- 07- Le réalisme des objectifs de la M.O.A
- 08- La maîtrise antérieure, par des compétences internes, du périmètre nouvellement externalisé
- 09- L'anticipation des phénomènes sociaux liés à l'externalisation
- 10- Le pilotage de la M.O.E par la M.O.A ( coordination, contrôle...)
- 11- L'appropriation des prestations issues de l'externalisation par le public-cible
- 12- L'efficacité du management de projet ( = mise en œuvre et bascule)
- 13- Les liens (interfaces ) entre le périmètre externalisé et le « resté internalisé »
- 14- La compétence technique de la M.O.E
- 15- La compétence organisationnelle de la M.O.A
- 16- L'avant-gardisme technologique des solutions mises en œuvre
- 17- La fiabilité éprouvée des technologies utilisées dans les solutions mises en œuvre
- 18- La pression produite par des phénomènes externes aux échéances incontournables ( tels que l'euro, ...)
- 19- La solidité financière de la M.O.E
- 20- Les références antérieures de la M.O.E
- 21- Le maintien de compétences techniques de haut niveau au sein de la M.O.A
- 22- Une attitude coopérative de la part de la M.O.A et de la M.O.E plutôt qu'une stricte relation « client / fournisseur »

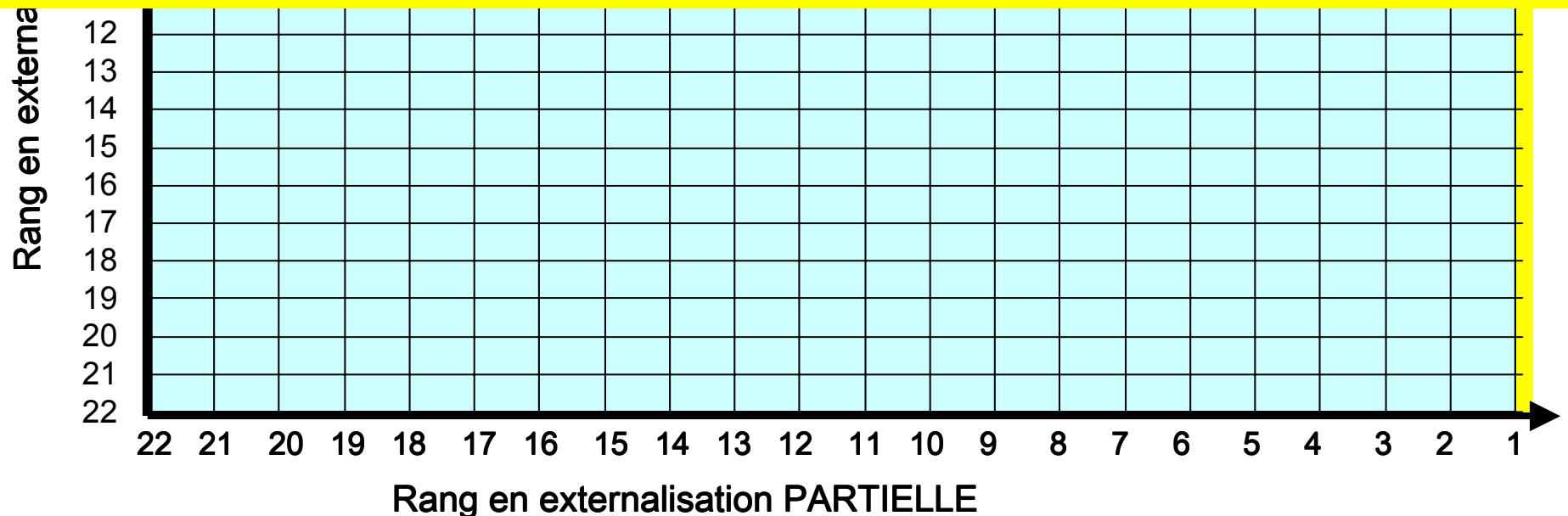
# L'externalisation du SI : facteurs de succès selon que l'externalisation est totale ou partielle *(source : recherche en 2001 sur 94 opérations en Europe)*



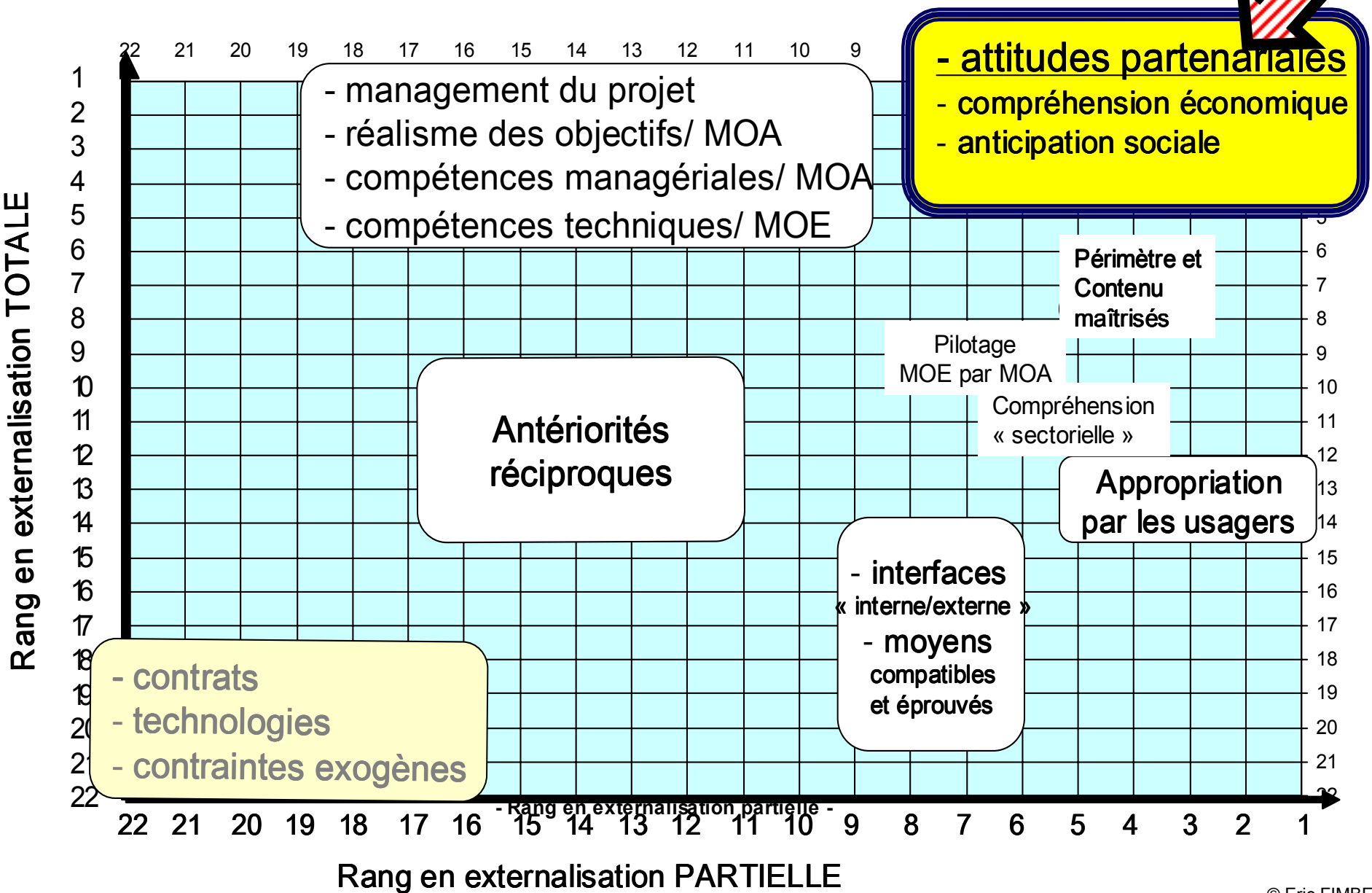
# Cartographie des facteurs de succès de l'externalisation en fonction du caractère partiel ou total de l'opération

**"trois facteurs toujours reconnus comme étant primordiaux**

- 1. une attitude coopérative de la part de la MOA et de la MOE plutôt qu'une stricte relation "client/fournisseur" (facteur 22)**
- 2. la compréhension des motivations et des objectifs de la MOA par la MOE (facteur 1)**
- 3. l'anticipation des phénomènes sociaux liés à l'externalisation (facteur 9)**

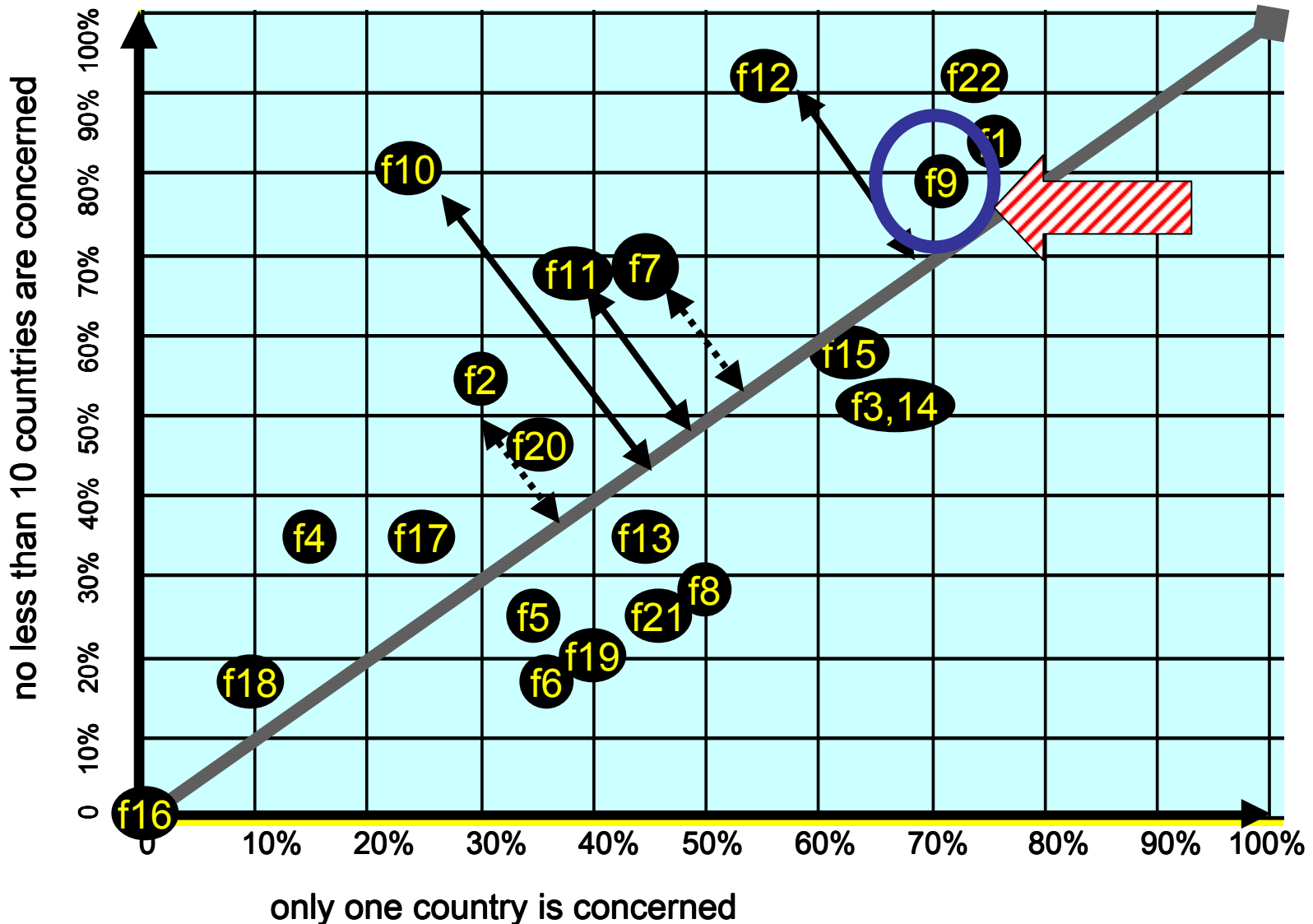


# L'externalisation du SI : facteurs de succès selon que l'externalisation est totale ou partielle *(source : recherche en 2001 sur 94 opérations en Europe)*



# Outsourcing : Cartography of key success factors according to the international dimension of the operation :

1 country (horizontal axis) or no less than 10 countries (vertical axis)



# L'externalisation totale ou partielle du SI :

## quelles contributions à la performance actuelle et future de l'entreprise ?

### Des coûts cachés aux bénéfices partagés

1. Processus et facteurs de succès d'une opération d'externalisation
2. **Identifier les coûts cachés et/ou minorés sur le processus de l'IT outsourcing**
3. Identifier et créer les conditions des bénéfices opérationnels partagés
4. Identifier et créer les conditions des bénéfices stratégiques partagés



**Eric FIMBEL** – Docteur en Sciences de Gestion –  
Professeur (HDR) à Reims Management School - Membre du Laboratoire LIPSOR (CNAM/Paris)  
Conseiller scientifique : E.O.A (European Outsourcing Association) et I.E.S-Medef (Institut Esprit Service)  
[eric.fimbel@reims-ms.fr](mailto:eric.fimbel@reims-ms.fr)

# étapes sous-estimées et coûts cachés

## PHASE PRE-DECISIONNELLE = 6 étapes

### MOMENT-CLE n°1

= ET.1 : émergence (subie ou suscitée) des facteurs initialisant la démarche d'externalisation

### étapes suivantes :

ET.2 : explicitation de la volonté d'affronter l'alternative

### ET.3 : étude multidimensionnelle de l'alternative

ET.3a-étude économique

ET.3b-étude technique

ET.3c-étude humaine et sociale

ET.3d-étude organisationnelle

## PHASE DE MISE EN ŒUVRE = 5 étapes

### MOMENT-CLE n°2

= ET.4 : décision d'externaliser (attentes et motivations, périmètre, durée, ...)

### étapes suivantes :

ET.5 : appel au marché et choix du (ou des) prestataires

ET.6 : formalisation et contractualisation des engagements

**ET.7 : mise en œuvre** de la solution = préparation = conduite opérationnelle du projet

ET.7a- mise en œuvre économique

ET.7b- mise en œuvre organisationnelle

(communication, formations, préparation des changements, ...)

7.b

## PHASE DE FONCTIONNEMENT-EXPLOITATION = 6 étapes

### MOMENT-CLE n°3

= ET.8 : basculement et mise en fonction

### étapes suivantes :

### ET.9 : exploitation

ET.9a-fonctionnement et utilisations des prestations livrées

ET.9b-gestion du partenariat

ET.9c-liaisons opérationnelles avec le « restant internalisé »

9.c

ET.10 : mesure et décision

ET.10a- en cours de contrat

ET.10b- en fin de contrat (réversibilité, transférabilité, reconduction, ...) © Eric FIMBEL

R.E. Freeman (1984) considère comme « partie prenante » (PP) « *un individu, ou un groupe d'individus, qui peut **affecter ou être affecté** par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ».

# Les parties prenantes et la nature du lien qui relie chacune à l'entreprise « *cliente* »

		Parties Prenantes.1 <sup>aires</sup>		Parties Prenantes.2 <sup>aires</sup>
		Internes / « <i>client</i> »	Externes / « <i>client</i> »	
1	Direction Générale	Contrat de Travail		
2	Maîtrise d'Ouvrage déléguée <sup>1</sup>	Contrat de Travail		
3	Maîtrise d'Oeuvre <sup>2</sup> interne	Contrat de Travail		
4	Direction Financière	Contrat de Travail		
5	Direction Juridique	Contrat de Travail		
6	D.R.H	Contrat de Travail		
7	Salariés inclus dans le périmètre externalisé et qui seront transférés	Contrat de Travail		
8	Salariés inclus dans le périmètre externalisé mais réaffectés en interne	Contrat de Travail		
9	Salariés des autres services internes	Contrat de Travail		
10	Instances représentatives du Personnel	Lois + Accords		
11	Syndicats		Lois + Accords	
12	Clients		Contrat commercial	
13	Prospects			Lien potentiel
14	Fournisseurs		Contrat commercial	
15	Actionnaires		Contrat de Propriété	
16	Banquiers		Contrat commercial	
17	Comité de Pilotage		Convention « ad hoc »	
18	Direction Générale du Prestataire		Contrat commercial	
19	Direction Financière du Prestataire		Contrat commercial	
20	Direction Juridique du Prestataire		Contrat commercial	
21	D.R.H du Prestataire		Contrat commercial	
22	Gestionnaire du compte		Contrat commercial	
23	Directeur de Projet		Contrat commercial	
24	Responsable des ressources		Contrat commercial	
25	Salariés en place		Contrat commercial	
26	Nouveaux salariés transférés		Contrat commercial et Contrat de Travail	
27	Autres clients du Prestataire			Liens indirects
28	Sous-traitants du Prestataire			

Externalisation partielle ou totale d'une fonction de l'entreprise (FI, LO, ...)

⇒ la DRH interagit avec tous les autres acteurs

DRH « entreprise » et DRH « prestataire »

- Qualifications / formations
- Mobilités et trajectoires internes et externes
- Anticipations et négociations sociales
- Contributions aux analyses d'opportunité
- Contributions aux analyses de faisabilité
- Participation au comité de pilotage
- ... ..

## **Au sein de l'entreprise externalisatrice :**

- Chantier 1 - l'identification prédécisionnelle du potentiel différenciateur de chacune des « ressources-compétences » transférées, potentiel qui peut avoir une importance stratégique,
- Chantier 2 - l'information et la consultation des IRP (Instances Représentatives du Personnel ou partenaires sociaux) que sont les délégués du Personnel, le comité (central) d'entreprise voire le comité d'établissement,
- Chantier 3 - la préparation des équipes et personnels restants aux nouvelles routines inter et intraorganisationnelles,
- Chantier 4 - la séparation avec des équipes et des collaborateurs,
- Chantier 5 - le climat social depuis la communication de l'intention jusqu'à la fin de la période de transition prévue par la législation et/ou l'accord entre C et P ( de l'ordre de 15 mois après la date de bascule).

## **Pour le Prestataire :**

- Chantier 6 - L'accueil et l'insertion des équipes et personnes arrivantes,
- Chantier 7 - Les conditions d'une mutualisation efficiente et rapide des équipes et personnes arrivantes.

# Les deux DRH, les autres Parties Prenantes et les chantiers d'anticipation sociale

<b>Chantiers</b>	<b>Etape d'anticipation au plus tôt (cf. figure 1)</b>	<b>Etape de fin d'impact</b>	<b>PP(s) maître(s) d'œuvre</b>	<b>Autres PP impliquées (cf. tableau 4)</b>
Chantier 1	A3	C9	DRH « Client »	1, 2, 3, 5, 7, 8
Chantier 2	B4	C8		1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 15
Chantier 3	A3	C9		2, 3, 8, 9
Chantier 4	A3	B7	DRH “Client” seule puis avec DRH “Prestataire”	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, (12), 17, 20, 23, 24
Chantier 5	A3	C9	DRH “Client”	1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 11, (12), 15, 18, 22, 23,
Chantier 6	B6	C9	DRH “Prestataire” et DRH “Client”	1, 4, 5, 7, 10, 11, 18, 19, 20, 24, 25
Chantier 7	B6	C9		7, 18, 19, 20, 24, 25

**Question 2 : Pour que la relation entre le prestataire et l'entreprise cliente soit efficiente, c'est-à-dire favorise le succès de l'externalisation et consomme le moins de ressources possibles aux deux partenaires, évaluez l'importance des éléments ci-dessous, Inscrivez la valeur choisie de 1 à 5 dans les parenthèses situées en fin de chacune des 10 propositions (1 = essentiel ; 2 = assez important ; 3 = peu important ; 4 = sans importance ; 5 : ne sais pas)**

- la coopération entre les 2 DRHs pour organiser l'anticipation sociale ( )
- la coopération entre les 2 responsables opérationnels : le manager du périmètre externalisé côté client, de la délivrance des prestations côté prestataire ( )
- l'attitude coopérative de la maîtrise d'ouvrage (le client) ( )
- l'attitude coopérative de la maîtrise d'œuvre (le prestataire) ( )
- la qualité formelle du contrat ( )
- les capacités évolutives du cadre contractuel ( )
- le maintien d'au moins un interlocuteur-clé chez chacun depuis le début de la relation jusqu'au moins la seconde année d'exploitation opérationnelle ( )
- l'information, avant la « bascule », des salariés de l'entreprise appartenant à des services maintenus en interne mais en lien opérationnel avec le périmètre externalisé ( )

Source : E.FIMBEL - étude empirique de 2005-2006

# Importance du partenariat entre les deux DRH dans la réussite de l'anticipation sociale

	Moyenne	Fréquences en %				
		4	3	2	1	nsp
la coopération entre les 2 DRH pour organiser l'anticipation sociale	3,21	50	29	13	8	0

Source : E.FIMBEL - étude empirique de 2005-2006

# L'externalisation totale ou partielle du SI :

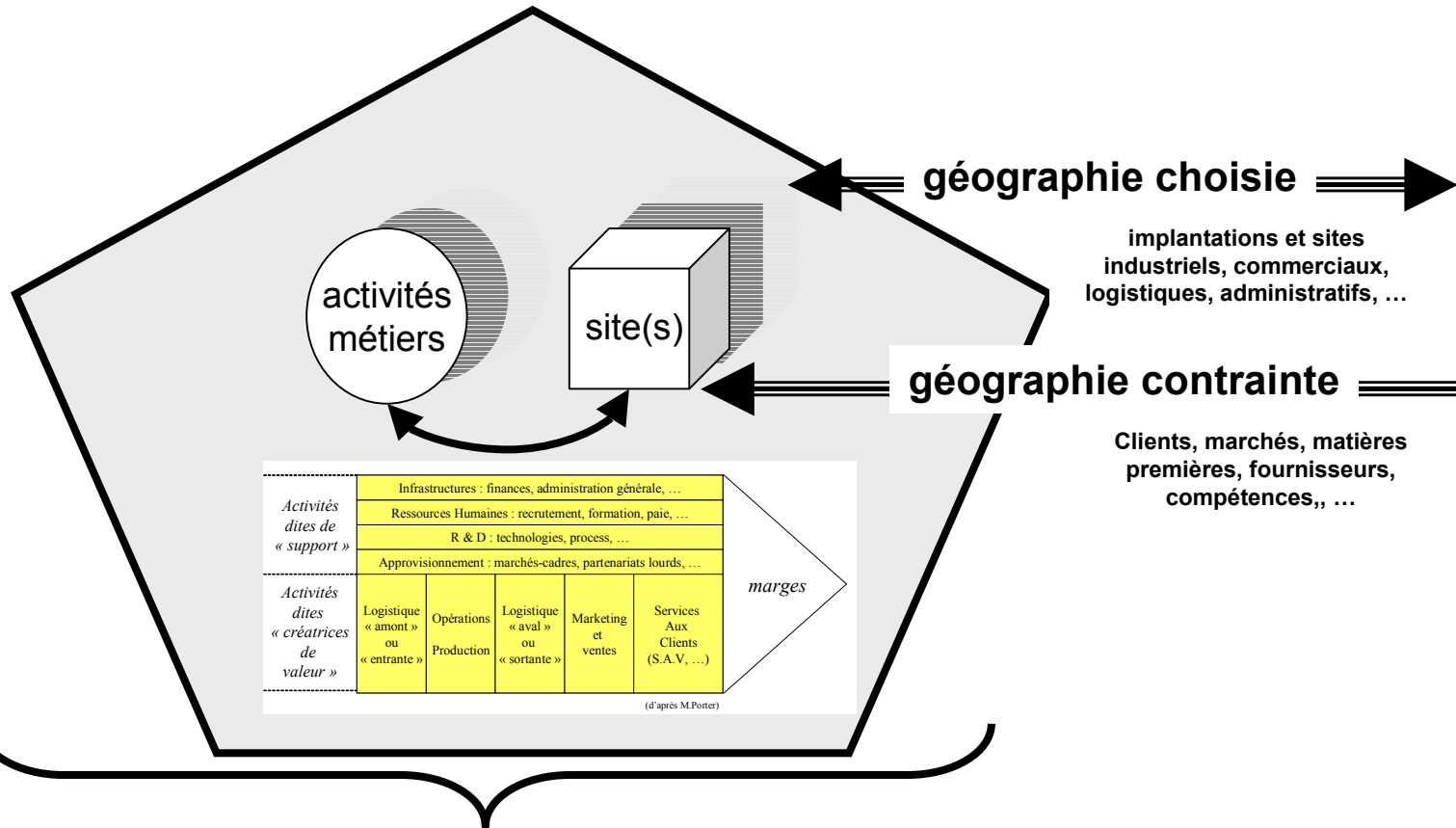
## quelles contributions à la performance actuelle et future de l'entreprise ?

### Des coûts cachés aux bénéfices partagés

1. Processus et facteurs de succès d'une opération d'externalisation
2. Identifier les coûts cachés et/ou minorés sur le processus de l'IT outsourcing
3. **Identifier et créer les conditions des bénéfices opérationnels partagés**
4. Identifier et créer les conditions des bénéfices stratégiques partagés



**Eric FIMBEL** – Docteur en Sciences de Gestion –  
Professeur (HDR) à Reims Management School - Membre du Laboratoire LIPSOR (CNAM/Paris)  
Conseiller scientifique : E.O.A (European Outsourcing Association) et I.E.S-Medef (Institut Esprit Service)  
[eric.fimbel@reims-ms.fr](mailto:eric.fimbel@reims-ms.fr)



## Schéma organisationnel de l'entreprise

Externalisation !?

Attentes sur les coûts **opérationnels** dédiés, globaux

Attentes sur la robustesse et la qualité dédiées, globales

Attentes sur les coûts **opérationnels** dédiés, globaux  
 Attentes sur la robustesse et la qualité dédiées, globales

**Périmètre(s) infogéré(s)  
 exemple 1**

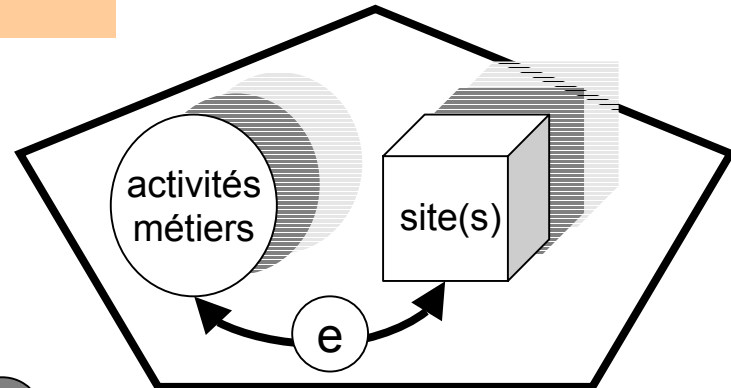
étapes sous-estimées  
 et coûts cachés

<b>PHASE PRE-DECISIONNELLE = 6 étapes</b>	
<b>MOMENT CLE n°1</b>	
* ET 1 : émergence (subie ou souhaitée) des besoins initialisant la démarche d'externalisation	
<b>étapes suivantes :</b>	
ET 2 : explicitation de la volonté d'attribuer l'alternative	
<b>ET 3 : étude en 4 dimensions de l'alternative</b>	
ET 3a - étude économique	
ET 3b - étude technique	
ET 3c - étude humaine et sociale	
ET 3d - étude organisationnelle	
<b>PHASE DE MISE EN ŒUVRE = 5 étapes</b>	
<b>MOMENT CLE n°2</b>	
* ET 4 : décision d'externaliser (attractivité et motivations, périmètre, durée, ...)	
<b>étapes suivantes :</b>	
ET 5 : appel au marché et choix du (ou des) prestataires	
ET 6 : formalisation et contractualisation des engagements	
<b>ET 7 : mise en œuvre</b> de la solution = préparation = conduite opérationnelle du projet	
<b>ET 7b : mise en œuvre organisationnelle</b> (communication, formations, préparation des changements, ...)	
<b>PHASE DE FONCTIONNEMENT-EXPLOITATION = 6 étapes</b>	
<b>MOMENT CLE n°3</b>	
* ET 8 : basculement et mise en fonction	
<b>étapes suivantes :</b>	
<b>ET 9 : exploitation</b> ET 9a - fonctionnement et utilisations des prestations livrées ET 9b - gestion des prestations ET 9c - solutions opérationnelles avec le « restant initialisé »	
ET 10 - en cours de contrat	
ET 10b - en fin de contrat (réversibilité, transférabilité, reconduction, ...)	
© Eric FIMBEL	

7.b

9.c

**Management  
 du S.I**



Logique du schéma  
 organisationnel de l'entreprise

g

**services**

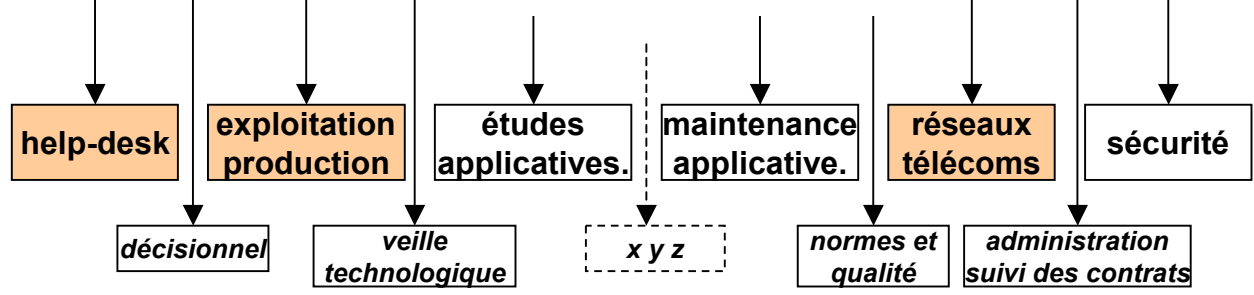
Logique du schéma  
 architectural du S.I

f

Infogérants

Sous-traitants

Fonctions « S.I »



Attentes sur les coûts opérationnels dédiés, globaux  
 Attentes sur la robustesse et la qualité dédiées, globales

**Périmètre(s) infogéré(s)  
 exemple 2**

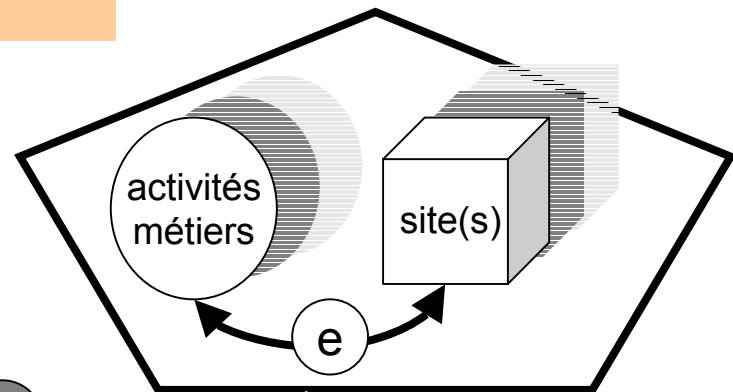
étapes sous-estimées  
 et coûts cachés

<b>PHASE PRE-DECISIONNELLE = 6 étapes</b>	
<b>MOMENT CLE n°1</b>	
* ET 1 : émergence (subie ou souhaitée) des besoins initialisant la démarche d'externalisation	
<b>étapes suivantes :</b>	
ET 2 : explicitation de la volonté d'attribuer l'alternative	
<b>ET 3 : étude en 4 dimensions de l'alternative</b>	
ET 3a - étude économique	
ET 3b - étude technique	
ET 3c - étude humaine et sociale	
ET 3d - étude organisationnelle	
<b>PHASE DE MISE EN ŒUVRE = 5 étapes</b>	
<b>MOMENT CLE n°2</b>	
* ET 4 : décision d'externaliser (attractivité et motivations, périmètre, durée, ...)	
<b>étapes suivantes :</b>	
ET 5 : appel au marché et choix du (ou des) prestataires	
ET 6 : formalisation et contractualisation des engagements	
<b>ET 7 : mise en œuvre</b> de la solution = préparation = conduite opérationnelle du projet	
<b>ET 7a - mise en œuvre organisationnelle</b>	
communication, formation, préparation des changements, ...)	
<b>PHASE DE FONCTIONNEMENT-EXPLOITATION = 6 étapes</b>	
<b>MOMENT CLE n°3</b>	
* ET 8 : basculement et mise en fonction	
<b>étapes suivantes :</b>	
<b>ET 9 : exploitation</b>	
ET 9a - fonctionnement et utilisations des prestations livrées	
ET 9b - gestion des prestations	
ET 9c - solutions opérationnelles avec le « restant initialisé »	
ET 10 - en cours de contrat	
ET 10b - en fin de contrat (réversibilité, transférabilité, reconduction, ...)	
© Eric FIMBEL	

7.b

9.c

**Management  
 du S.I**



Logique du schéma  
 organisationnel de l'entreprise

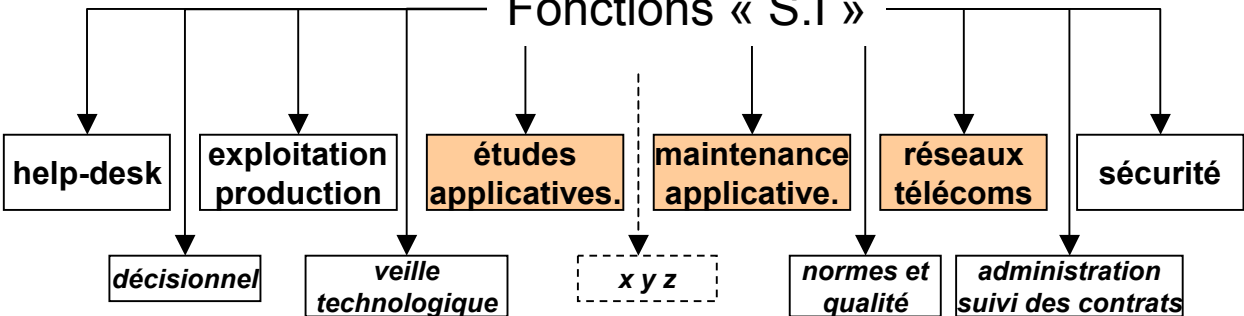


Logique du schéma  
 architectural du S.I

Infogérants

Sous-traitants

Fonctions « S.I »



Attentes sur les coûts opérationnels dédiés, globaux  
 Attentes sur la robustesse et la qualité dédiées, globales

**Périmètre(s) infogéré(s)  
 exemple 3**

étapes sous-estimées  
 et coûts cachés

<b>PHASE PRE-DECISIONNELLE = 6 étapes</b>	
<b>MOMENT CLE n°1</b>	
* ET 1 : émergence (subit ou sanction) des besoins initialisant la démarche d'externalisation	
<b>étapes suivantes :</b>	
ET 2 : explicitation de la volonté d'attribuer l'alternative	
<b>ET 3 : étude en 4 dimensions de l'alternative</b>	
ET 3a - étude économique	
ET 3b - étude technique	
ET 3c - étude humaine et sociale	
ET 3d - étude organisationnelle	
<b>PHASE DE MISE EN ŒUVRE = 5 étapes</b>	
<b>MOMENT CLE n°2</b>	
* ET 4 : décision d'externaliser (attentes et motivations, périmètre, durée, ...)	
<b>étapes suivantes :</b>	
ET 5 : appel au marché et choix du (ou des) prestataires	
ET 6 : formalisation et contractualisation des engagements	
<b>ET 7 : mise en œuvre de la solution = préparation = conduite opérationnelle du projet</b>	
ET 7a - mise en œuvre organisationnelle	
ET 7b - mise en œuvre organisationnelle	
ET 7c - communication, formations, préparation des changements, ...)	
<b>PHASE DE FONCTIONNEMENT-EXPLOITATION = 6 étapes</b>	
<b>MOMENT CLE n°3</b>	
* ET 8 : basculement et mise en fonction	
<b>étapes suivantes :</b>	
<b>ET 9 : exploitation</b>	
ET 9a - fonctionnement et utilisations des prestations livrées	
ET 9b - gestion des prestations	
ET 9c - solutions opérationnelles avec le « restant internalisé »	
ET 10 - en cours de contrat	
ET 10b - en fin de contrat (réversibilité, transférabilité, reconduction, ...)	
© Eric FIMBEL	

7.b

9.c

**Management  
 du S.I**

**services**

*Logique du schéma  
 organisationnel de l'entreprise*

*Logique du schéma  
 architectural du S.I*

activités  
 métiers

site(s)

e

g

f

Infogérants

Sous-traitants

Fonctions « S.I »

help-desk

exploitation  
 production

études  
 applicatives.

maintenance  
 applicative.

réseaux  
 télécoms

sécurité

décisionnel

veille  
 technologique





x y z

normes et  
 qualité






administration  
 suivi des contrats

# Le B.P.O : Business Process Outsourcing

Activités  
de  
support

	Infrastructures : finances, administration générale, ...
	Ressources Humaines : recrutement, formation, <b>paie</b>
	R & D : technologies, process, ...
	Approvisionnement : marchés-cadres, partenariats lourds, ...

Activités  
créatrices  
de  
valeur

				
Logistique « amont » ou « entrante »	Opérations Production	Logistique « aval » ou « sortante »	Marketing et ventes	Services Aux Clients (S.A.V, ...)

*marge*

**partielle de la D.R.H**

**totale de la  
« production »**

**externalisation**

géré par maîtrise d'œuvre interne

géré par maîtrise d'œuvre externe

Attentes sur les coûts opérationnels dédiés, globaux  
 Attentes sur la robustesse et la qualité dédiées, globales

## Périmètre(s) infogéré(s) exemple 4

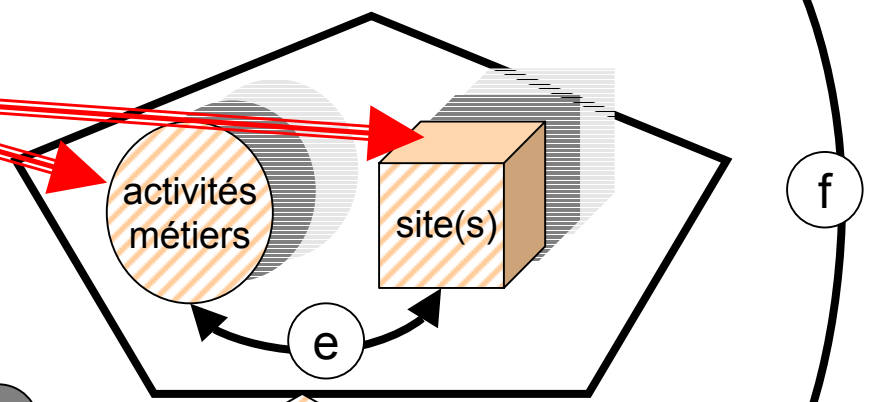
étapes sous-estimées  
 et coûts cachés

<b>PHASE PRE-DECISIONNELLE = 4 étapes</b>	
<b>MOMENT-CLÉ n°1</b>	= ET.1 : émergence (subie ou suscitée) des facteurs initialisant la démarche d'externalisation
<i>étapes suivantes :</i>	
ET.2 :	explicitation de la volonté d'adhérer à l'alternative
<b>ET.3 - étude multidimensionnelle de l'alternative</b>	
ET.3a - étude économique	
ET.3b - étude technique	
ET.3c - étude humaine et sociale	
ET.3d - étude organisationnelle	
<b>PHASE DE MISE EN ŒUVRE = 5 étapes</b>	
<b>MOMENT-CLÉ n°2</b>	= ET.4 : décision d'externaliser (attentes et motivations, périmètre, durée, ...)
<i>étapes suivantes :</i>	
ET.5 :	appel au marché et choix du (ou des) prestataires
ET.6 :	formalisation et contractualisation des engagements
<b>ET.7 - mise en œuvre de la solution = préparation = conduite opérationnelle du projet</b>	
ET.7a - mise en œuvre organisationnelle (communication, formations, préparation des changements, ...)	
<b>PHASE DE FONCTIONNEMENT-EXPLOITATION = 6 étapes</b>	
<b>MOMENT-CLÉ n°3</b>	= ET.8 : basculement et mise en fonction
<i>étapes suivantes :</i>	
<b>ET.9 - exploitation</b>	
ET.9a - fonctionnement et utilisations des prestations livrées	
ET.9b - gestion des performances	
<b>ET.9c - liaisons opérationnelles avec le « restant internalisé »</b>	
ET.10 - maintenance	
ET.10a - en cours de contrat	
ET.10b - en fin de contrat (réversibilité, transférabilité, reconduction, ...)	

**B.P.O :**  
 - comptable  
 - paie  
 - SAV

7.b  
 9.c

Logique du schéma  
 organisationnel de l'entreprise



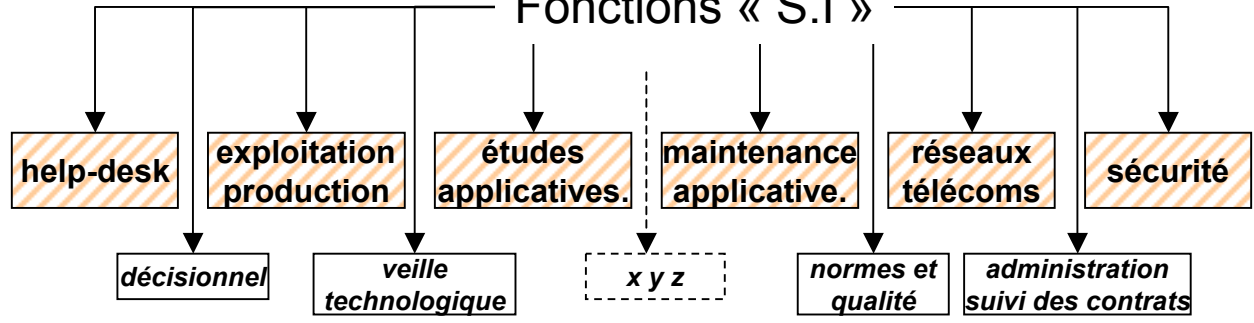
**Management  
 du S.I**



Logique du schéma  
 architectural du S.I

Infogérants  
 Sous-traitants

### Fonctions « S.I »



# L'externalisation totale ou partielle du SI :

## quelles contributions à la performance actuelle et future de l'entreprise ?

### Des coûts cachés aux bénéfices partagés

1. Processus et facteurs de succès d'une opération d'externalisation
2. Identifier les coûts cachés et/ou minorés sur le processus de l'IT outsourcing
3. Identifier et créer les conditions des bénéfices opérationnels partagés
4. **Identifier et créer les conditions des bénéfices stratégiques partagés**



**Eric FIMBEL** – Docteur en Sciences de Gestion –  
Professeur (HDR) à Reims Management School - Membre du Laboratoire LIPSOR (CNAM/Paris)  
Conseiller scientifique : E.O.A (European Outsourcing Association) et I.E.S-Medef (Institut Esprit Service)  
[eric.fimbel@reims-ms.fr](mailto:eric.fimbel@reims-ms.fr)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	44	19,0	19,0	19,0
non	188	81,0	81,0	100,0
Total	232	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jamais vérifiée	38	16,4	19,8	19,8
vérifié minoritairement	90	38,8	46,9	66,7
vérifié majoritairement	53	22,8	27,6	94,3
toujours vérifié	11	4,7	5,7	100,0
Total	192	82,8	100,0	
Missing ne sais pas	39	16,8		
System	1	,4		
Total	40	17,2		
Total	232	100,0		

*Pour être crédible et utile aux professionnels, un modèle d'alignement doit prendre en compte ....*

<b>1</b>	Le management des opérations de réalignement (management humain, technique, financier, organisationnel, ...)
<b>2</b>	Le poids croissant des contraintes externes à l'entreprise sur le S.I (réglementations, normalisations, évolutions technologiques, ...)
<b>3</b>	Le déficit de compréhension des véritables potentialités et limites du S.I par les autres parties prenantes (D.G, Directions " métier ", ...)
<b>4</b>	Les facteurs du désalignement
<b>5</b>	Le dispositif et les indicateurs de veille du maintien et du renforcement des alignements en cours
<b>6</b>	L'inexistence de trajectoire stratégique claire dans de trop nombreuses entreprises
<b>7</b>	Le rôle des alliances et partenariats internes dans la manœuvre d'alignement
<b>8</b>	La différence entre l'alignement d'une décision d'investissement et l'alignement des usages et des pratiques
<b>9</b>	Le risque de sacraliser la satisfaction de l'utilisateur au détriment de la pertinence des usages
<b>10</b>	Si l'alignement d'un projet demande une vigilance durant toute sa mise en œuvre, le désalignement peut intervenir au cours de toute la période d'utilisation des livrables
<b>11</b>	Les impacts des échanges interentreprises sur la complexité de l'alignement
<b>12</b>	Le rôle des alliances et partenariats externes dans la manœuvre d'alignement
<b>13</b>	<i>L'effet perturbateur du " turn-over " croissant de nombreux acteurs dans l'entreprise (D.G, Directions " métier ", ...)</i>

Tableau 2.5 –  
page 107

# En quoi l'externalisation répond à ces attentes ?

	<i>Pour être crédible et utile aux professionnels, un modèle d'alignement doit prendre en compte ....</i>	<b>Taux de validation</b>
<b>1</b>	Le management des opérations de réalignement (management humain, technique, financier, organisationnel, ...)	<b>91,1 %</b>
<b>2</b>	Le poids croissant des contraintes externes à l'entreprise sur le S.I (réglementations, normalisations, évolutions technologiques, ...)	<b>89 %</b>
<b>3</b>	Le déficit de compréhension des véritables potentialités et limites du S.I par les autres parties prenantes (D.G, Directions " métier ", ...)	<b>87,7 %</b>
<b>4</b>	Les facteurs du désalignement	<b>83,6 %</b>
<b>5</b>	Le dispositif et les indicateurs de veille du maintien et du renforcement des alignements en cours	<b>83,6 %</b>
<b>6</b>	L'inexistence de trajectoire stratégique claire dans de trop nombreuses entreprises	<b>76 %</b>
<b>7</b>	Le rôle des alliances et partenariats internes dans la manœuvre d'alignement	<b>74 %</b>
<b>8</b>	La différence entre l'alignement d'une décision d'investissement et l'alignement des usages et des pratiques	<b>73,3 %</b>
<b>9</b>	Le risque de sacraliser la satisfaction de l'utilisateur au détriment de la pertinence des usages	<b>65,1 %</b>
<b>10</b>	Si l'alignement d'un projet demande une vigilance durant toute sa mise en œuvre, le désalignement peut intervenir au cours de toute la période d'utilisation des livrables	<b>63 %</b>
<b>11</b>	Les impacts des échanges interentreprises sur la complexité de l'alignement	<b>55,5 %</b>
<b>12</b>	Le rôle des alliances et partenariats externes dans la manœuvre d'alignement	<b>51,3 %</b>
<b>13</b>	<i>L'effet perturbateur du " turn-over " croissant de nombreux acteurs dans l'entreprise (D.G, Directions " métier ", ...)</i>	<b>39,7 %</b>

Tableau 2.5 –  
page 107

« Comment les décisions sont-elles prises, et dans l'intérêt de qui ?  
Voilà qui désigne le terme général de **gouvernance** »

**Joseph Stiglitz** (prix Nobel d'économie en 2001),

citation extraite du livre *Un autre monde*, Fayard, Paris, 2006  
(Titre original : *Making Globalization Work*, éd. W.W.Norton, New York, 2006).

Gouvernance d'entreprise  
Gouvernance institutionnelle  
Corporate Governance

Gouvernance du S.I  
IT Governance

L'  
O  
R  
G  
A  
N  
I  
S  
A  
T  
I  
O  
N

## Les finalités de référence

Gouvernance  
d'entreprise =  
Gouvernance  
institutionnelle

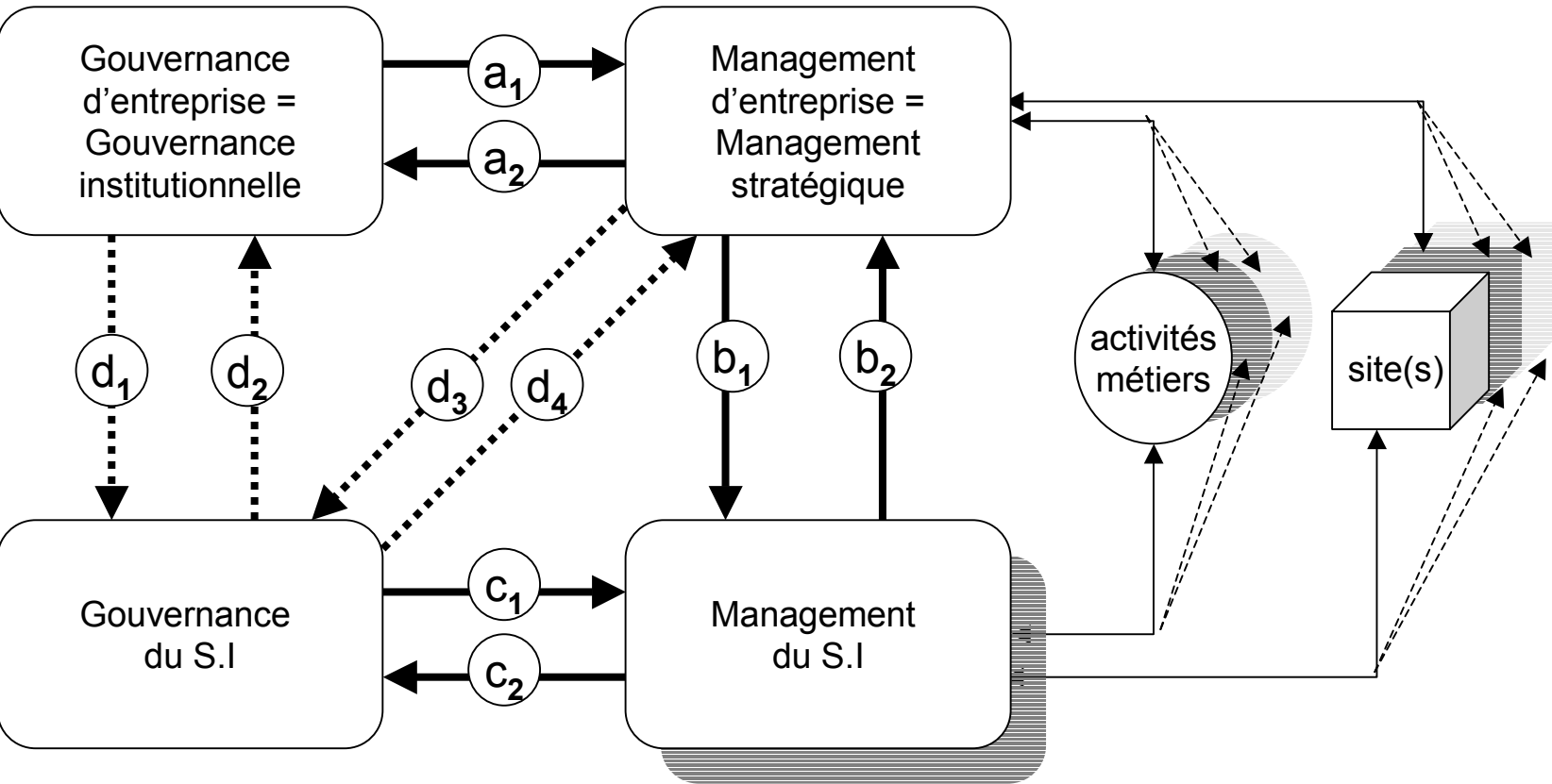
## La manœuvre de référence

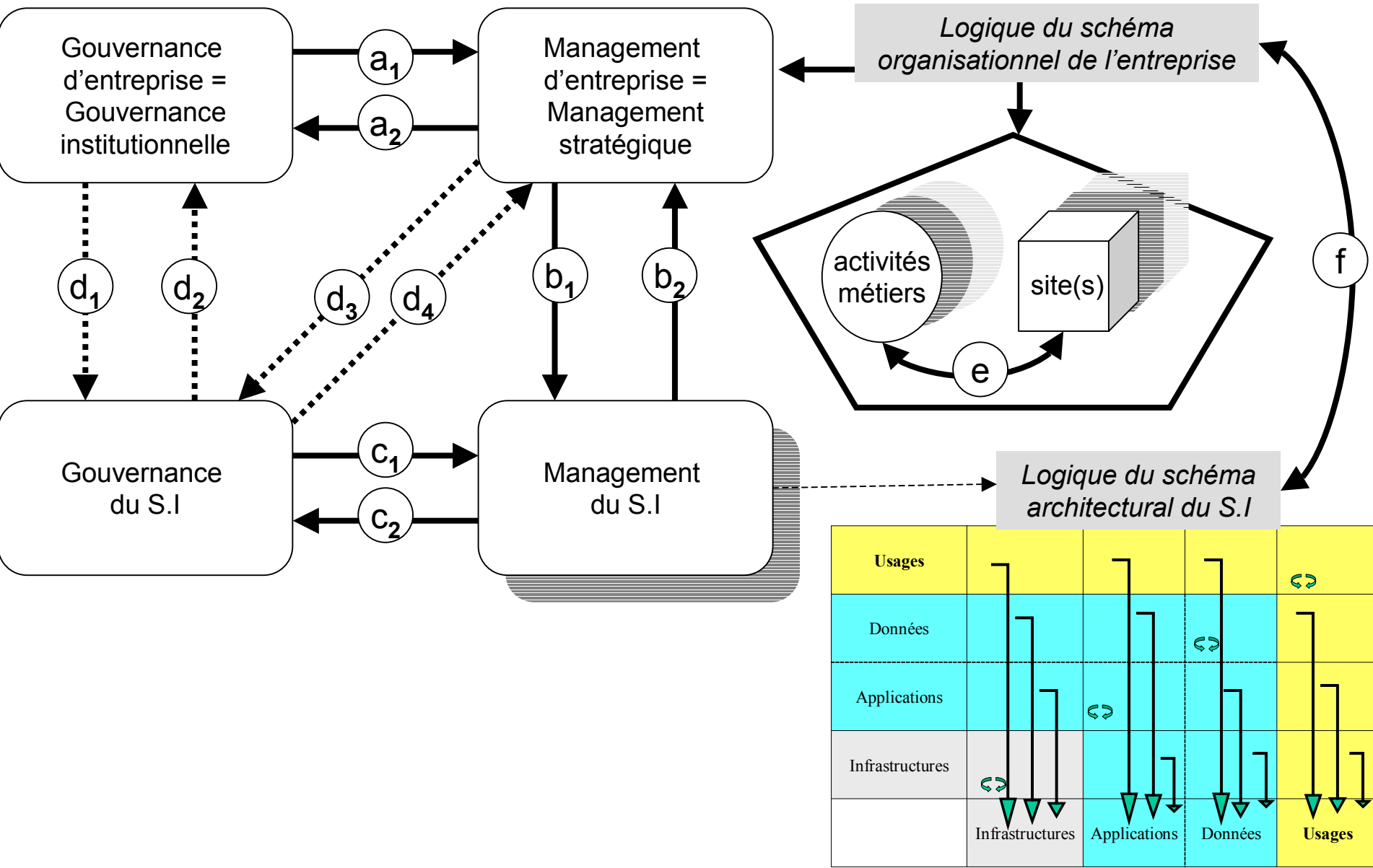
Management  
d'entreprise =  
Management  
stratégique

Le  
S  
I

Gouvernance  
du S.I

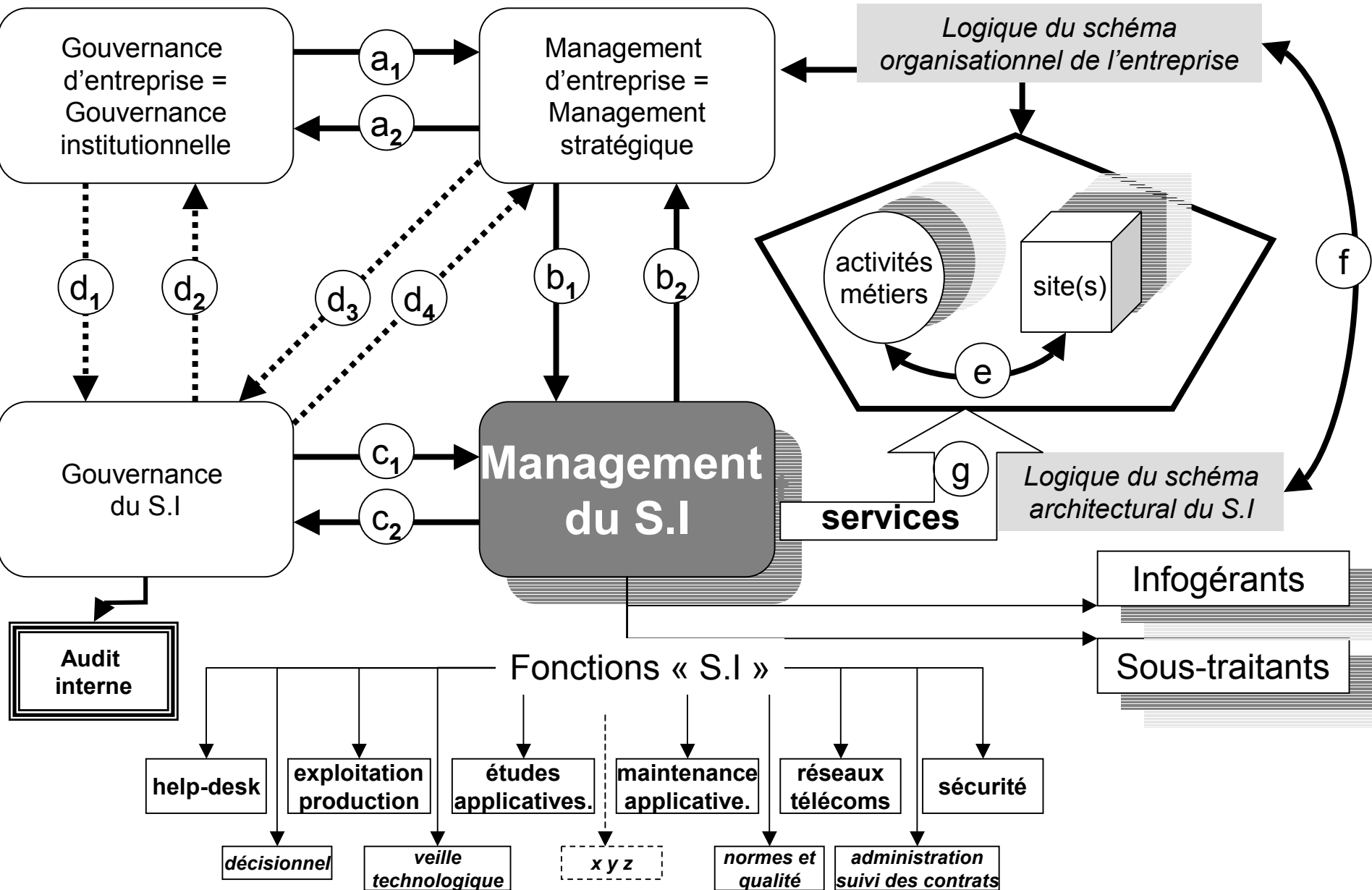
Management  
du S.I



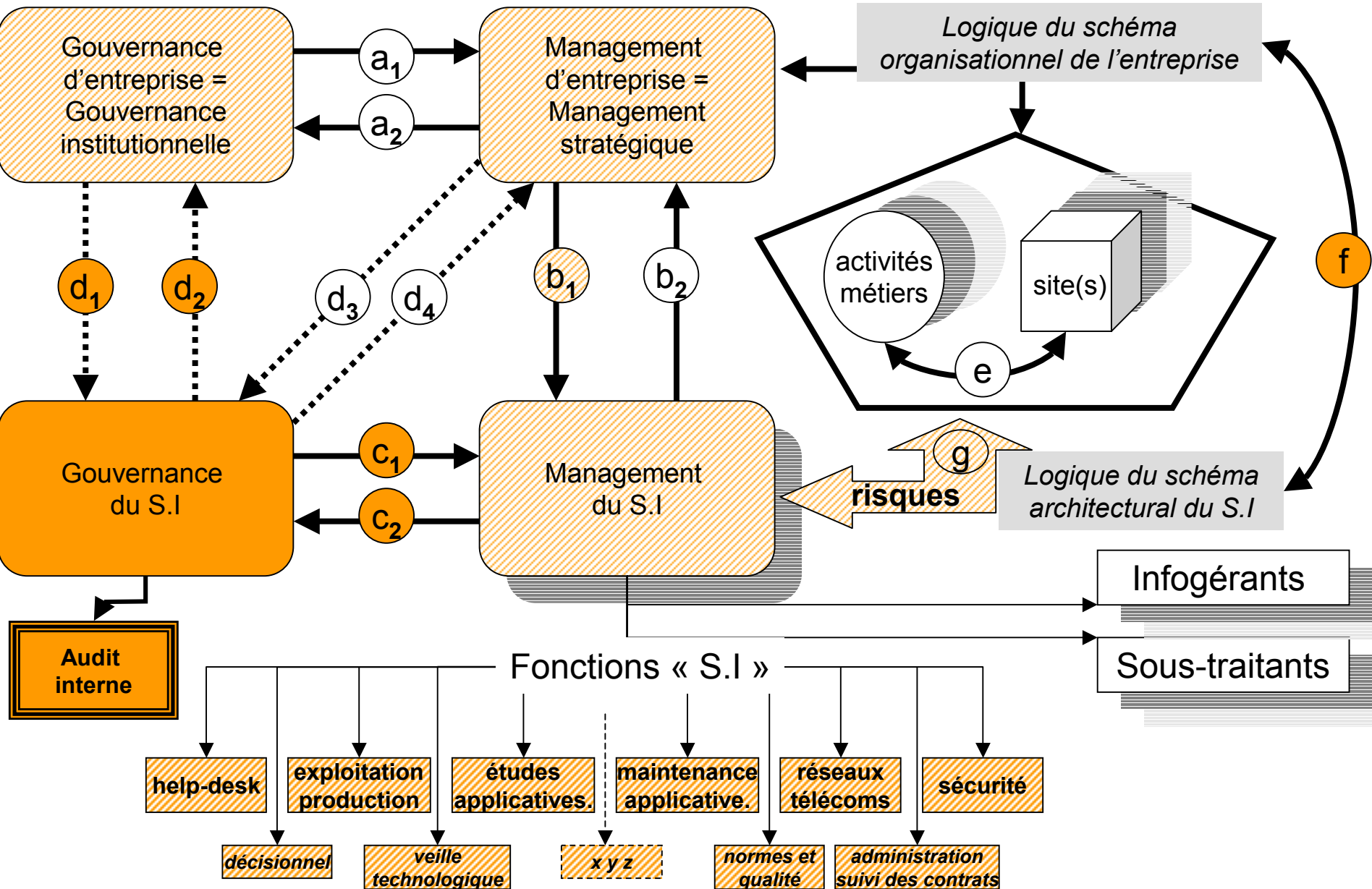


*Logique du schéma architectural du S.I.*

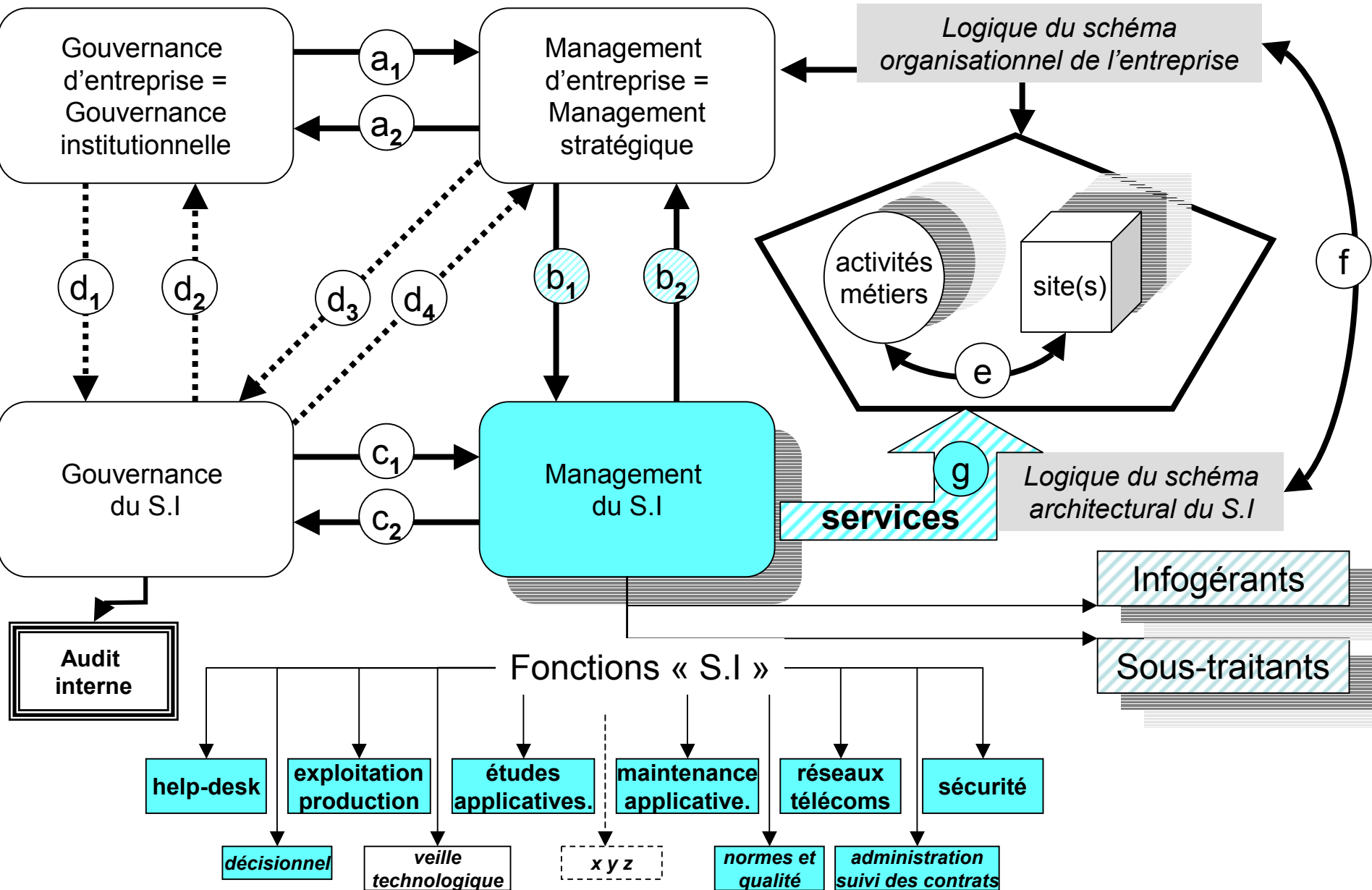
Usages				↔
Données			↔	
Applications		↔		
Infrastructures	↔			
	Infrastructures	Applications	Données	Usages



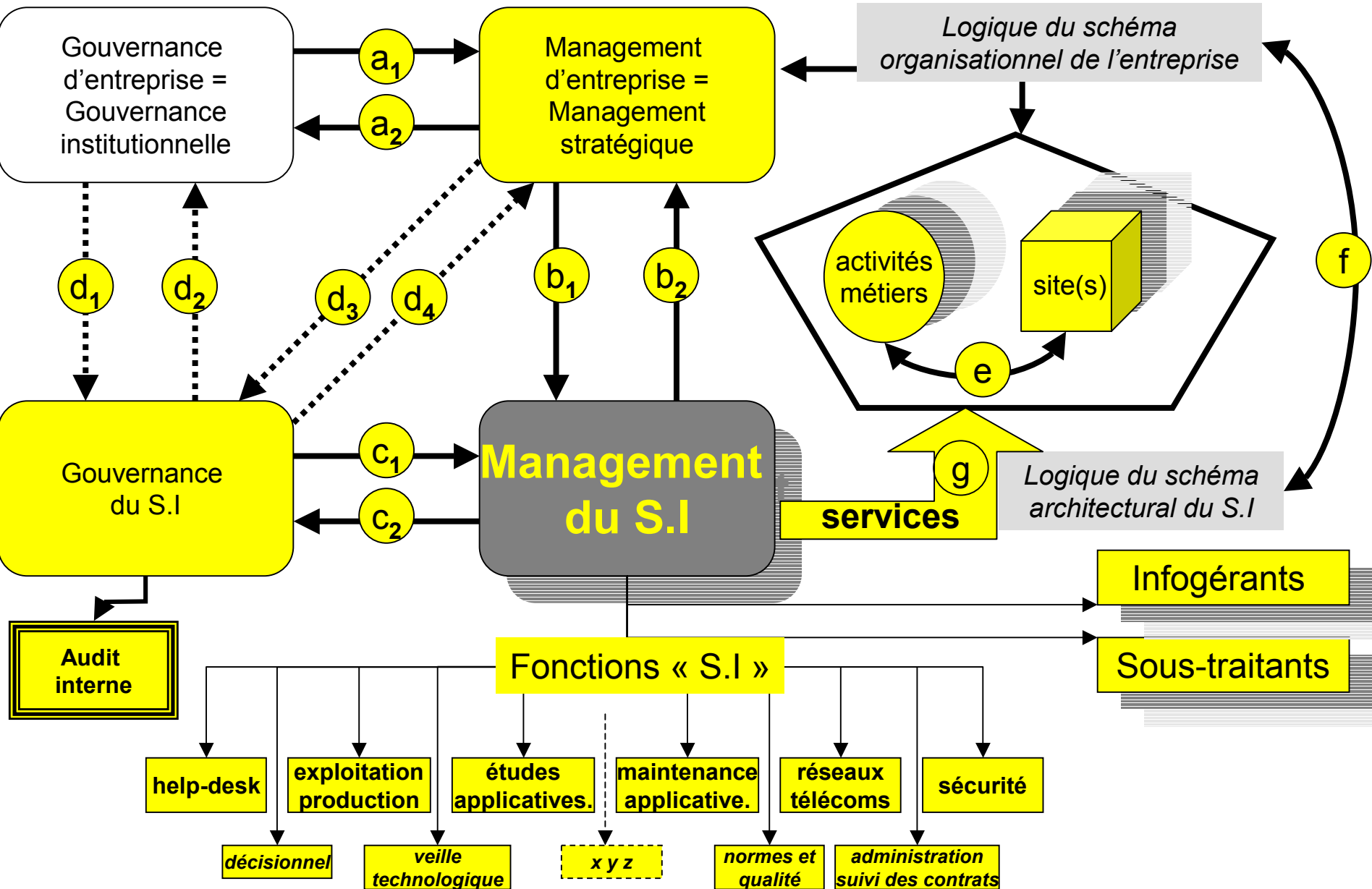
# Référentiel COBIT® : champ d'application privilégié

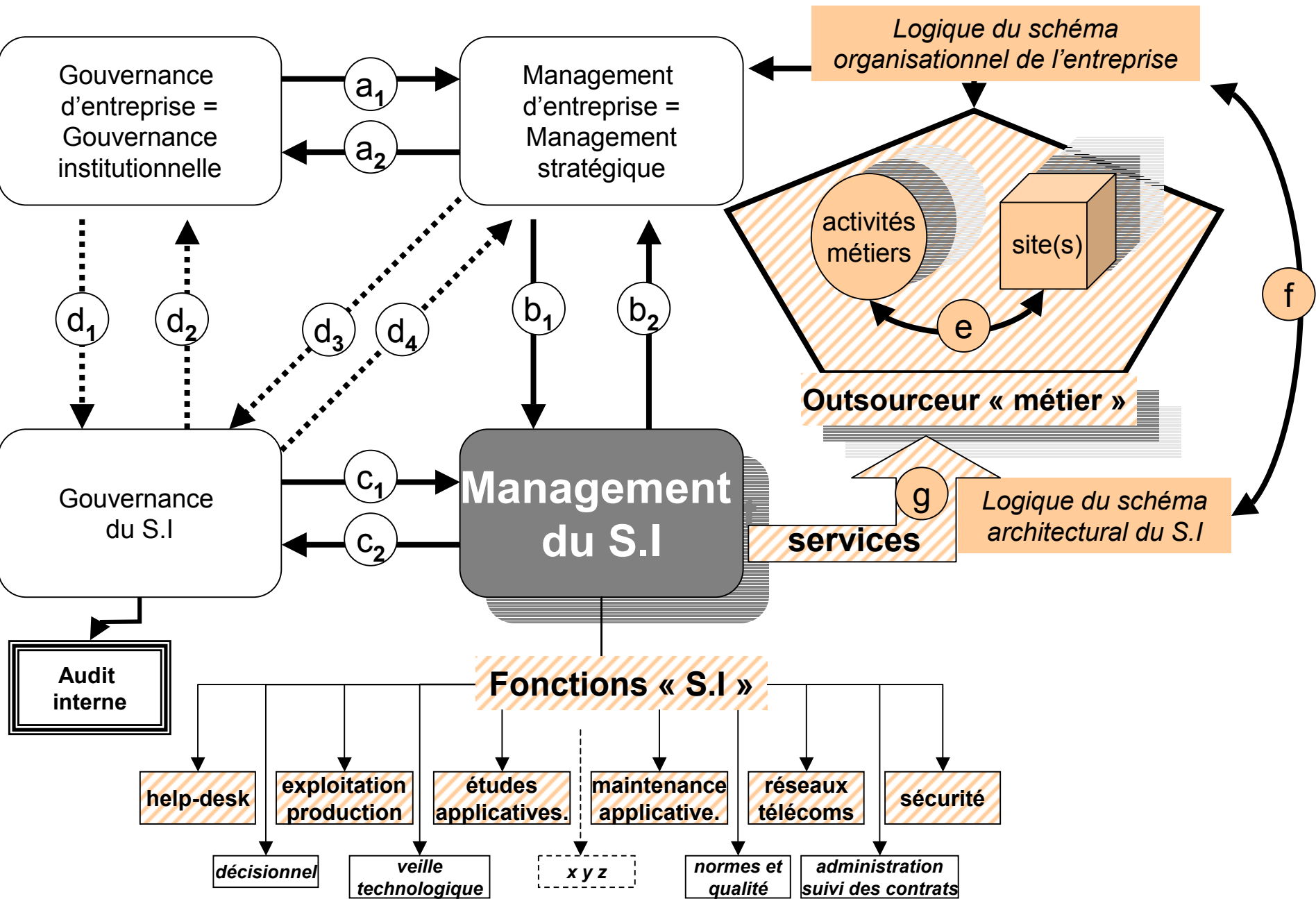


# Référentiel ITIL® : champ d'application privilégié



# Modèle DyGAM® – champ d'application





**DSI et  
Management  
du S.I**

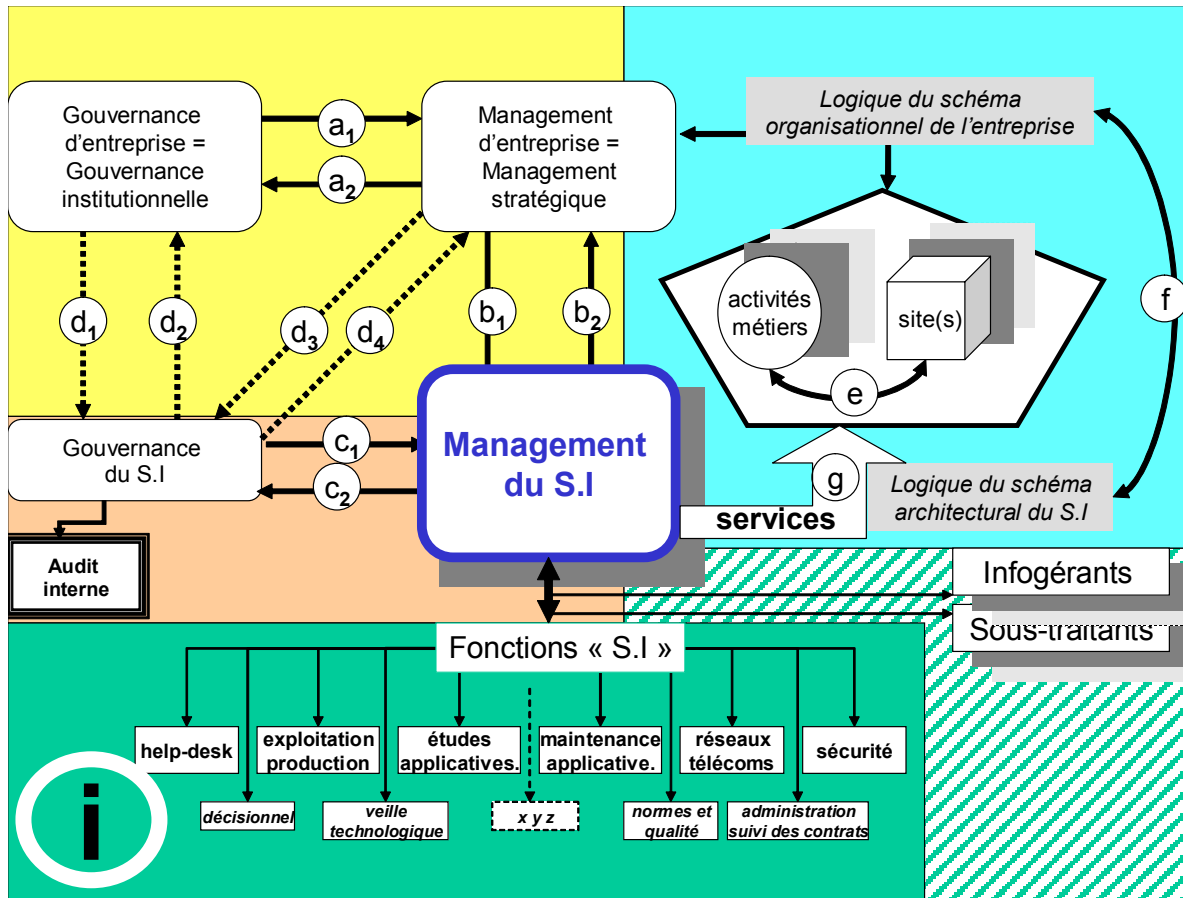
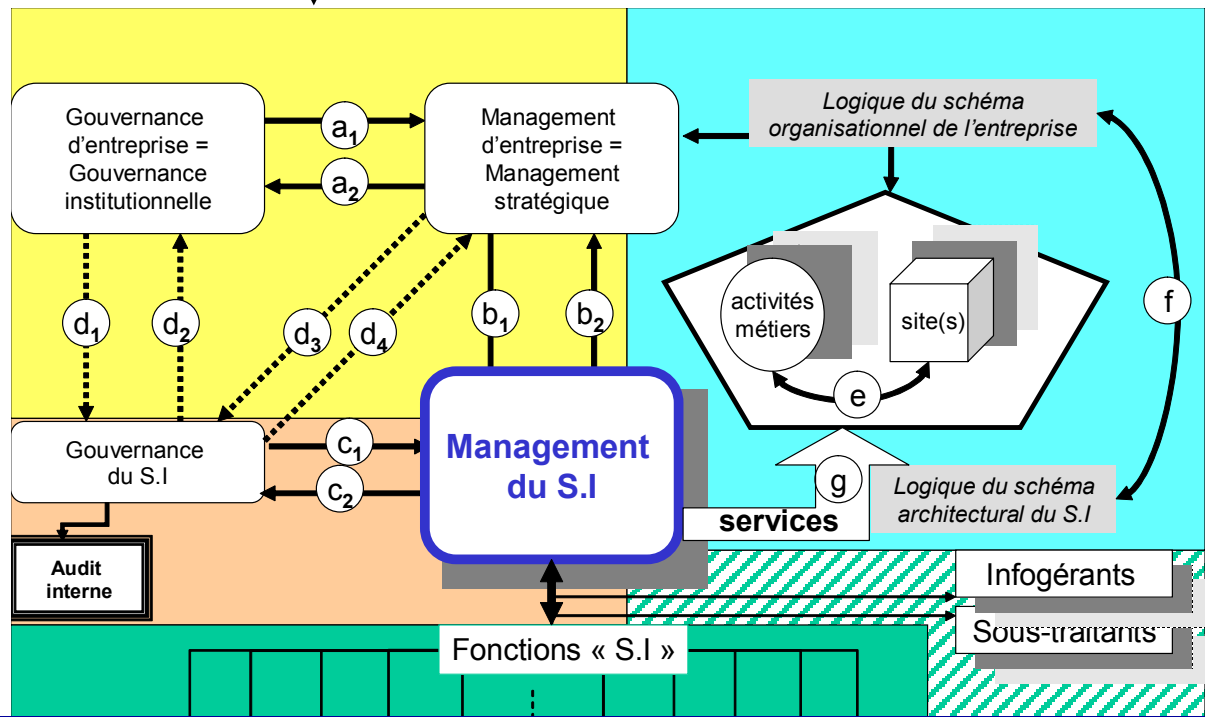
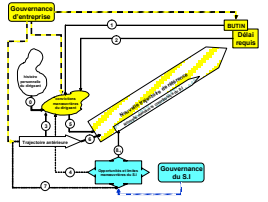
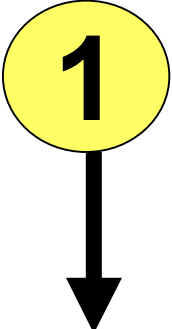


Figure 7.20  
page 335

**i** Gestion des ressources et fonctions Internes alignées

Comprendre et servir la **trajectoire de référence** de l'entreprise



En quoi telle externalisation impliquant telle articulation « client/prestataire » contribue à la satisfaction durable de cette 1<sup>ère</sup> exigence singulière ?

Figure 7.20 page 335



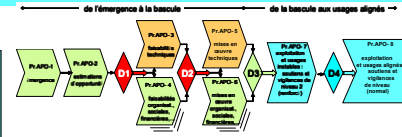
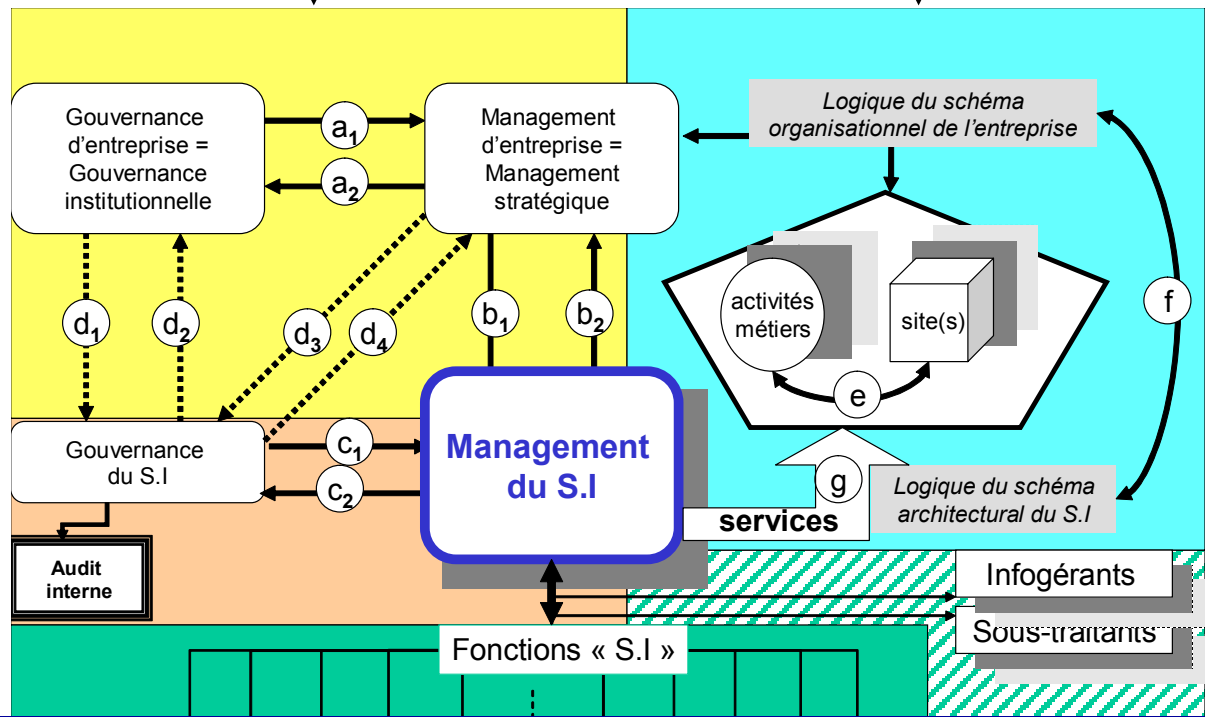
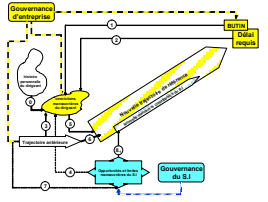
Gestion des ressources et fonctions Internes alignées

Comprendre et servir la **trajectoire de référence** de l'entreprise

1

2

Comprendre et servir les exigences validées des métiers, activités et sites au travers des projets-opérations **alignés**



En quoi telle externalisation impliquant telle articulation « client/prestataire » contribue à la satisfaction durable de cette 2<sup>ème</sup> exigence singulière ?

Figure 7.20 page 335



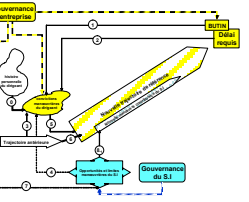
Gestion des ressources et fonctions Internes **alignées**

Comprendre et servir la **trajectoire de référence** de l'entreprise

**1**

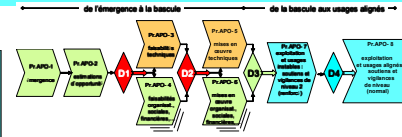
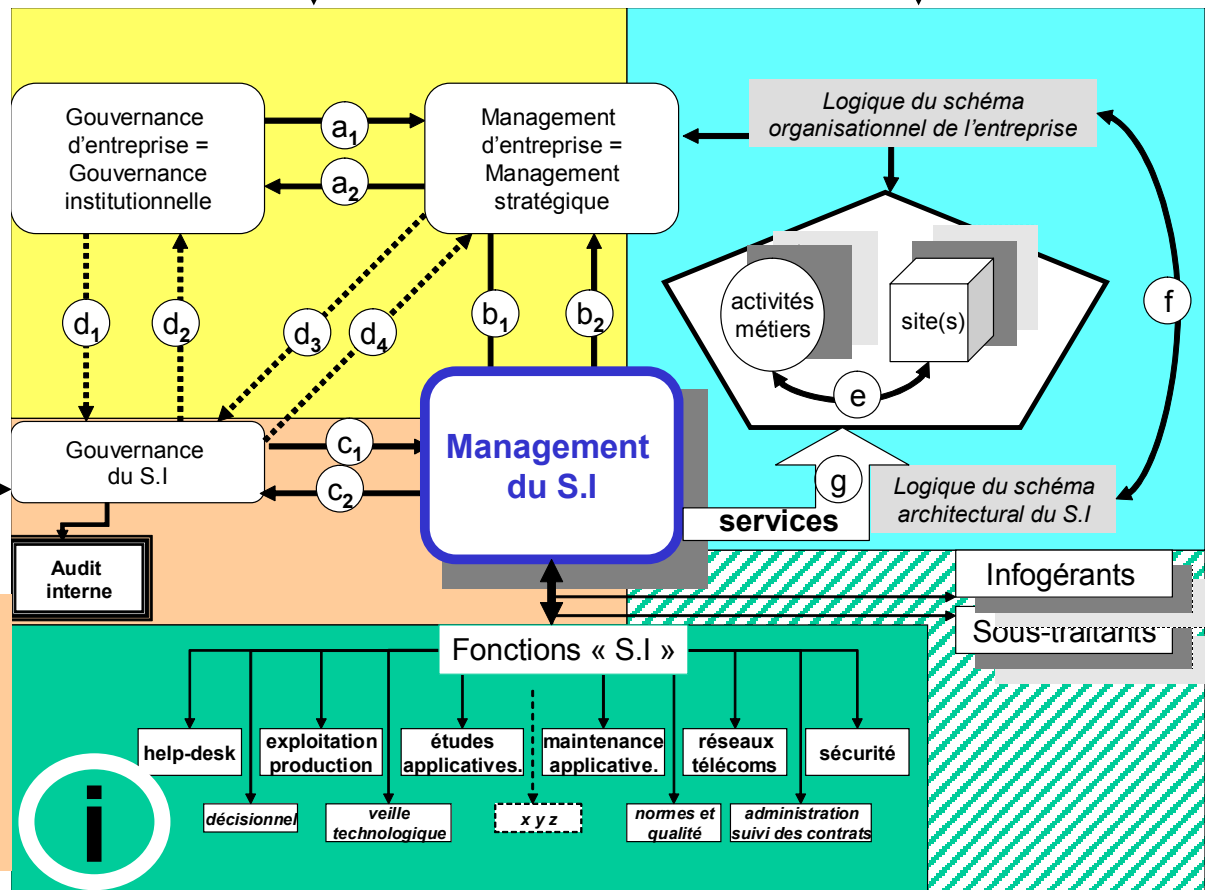
**2**

Comprendre et servir les exigences validées des métiers, activités et sites au travers des projets-opérations **alignés**



**3**

Respecter les prescriptions de la **gouvernance S.I**



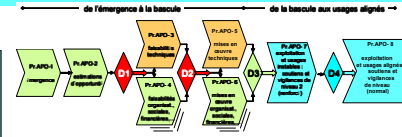
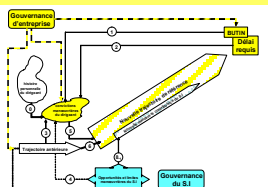
En quoi telle externalisation impliquant telle articulation « client/prestataire » contribue à la satisfaction durable de cette 3<sup>ème</sup> exigence singulière ?

Comprendre et servir la **trajectoire de référence** de l'entreprise

**1**

**2**

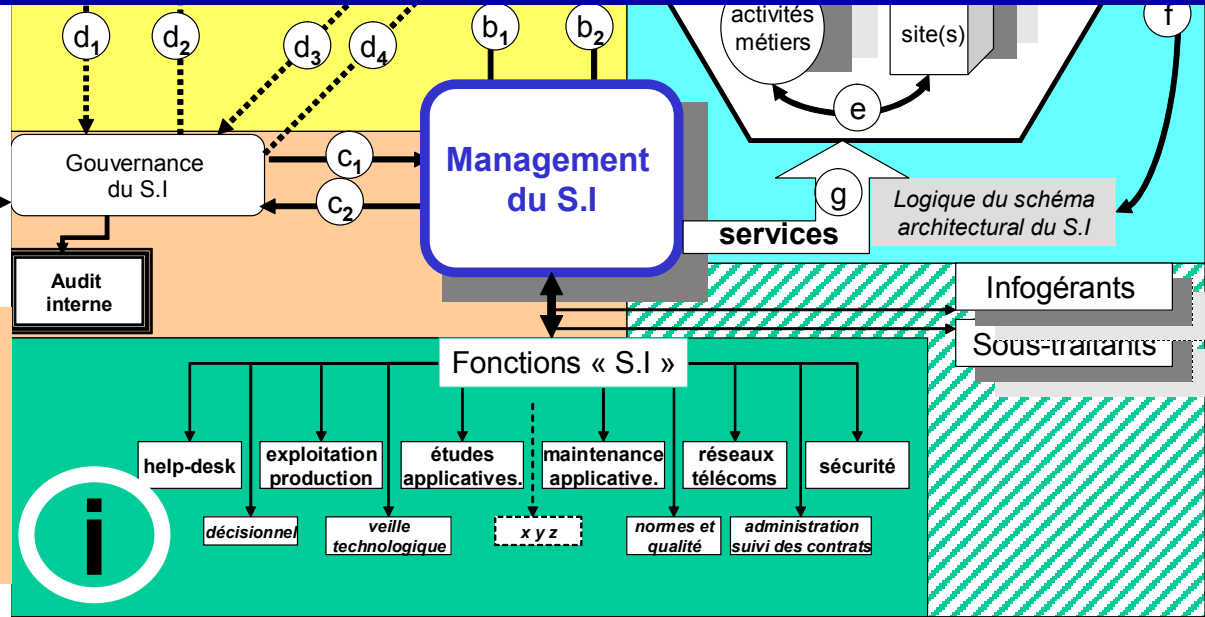
Comprendre et servir les exigences validées des métiers, activités et sites au travers des projets-opérations **alignés**



En quoi telle externalisation impliquant telle articulation « client/prestataire » contribue à la satisfaction durable de cette 4<sup>ème</sup> exigence singulière ?

**3**

Respecter les prescriptions de la **gouvernance S.I**



**4**

Organiser et faire vivre des **partenariats alignés et synchronisés**

**i**

Gestion des ressources et fonctions Internes **alignées**

Figure 7.20 page 335

# ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

SYNCHRONISER  
LES SYSTÈMES D'INFORMATION  
AVEC LES TRAJECTOIRES  
ET MANŒUVRES DES ENTREPRISES

Éric Fimbel



**L'externalisation totale ou partielle du SI :**  
**quelles contributions à la performance actuelle et future de l'entreprise ?**  
**Des coûts cachés aux bénéfiques partagés**

Merci de votre attention et vos coopérations....



**Eric FIMBEL** – Docteur en Sciences de Gestion –  
Professeur (HDR) à Reims Management School - Membre du Laboratoire LIPSOR (CNAM/Paris)  
Conseiller scientifique : E.O.A (European Outsourcing Association) et I.E.S-Medef (Institut Esprit Service)

[eric.fimbel@reims-ms.fr](mailto:eric.fimbel@reims-ms.fr)