

2007

EXEMPLES D'OFFSHORING

*Retours d'expérience et
leçons apprises au sein de
grandes entreprises*

CiGREF

« Promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur
de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise »

Publications du CIGREF en 2006-2007

*Analyse et Gestion des risques dans les grandes entreprises :
impacts et rôles pour la DSI*

*Baromètre Gouvernance SI :
Evaluer sa démarche de gouvernance du système d'information*

*Changement et transformation du SI :
Note de synthèse*

*Exemples d'offshoring :
Retours d'expériences et leçons apprises au sein de grandes entreprises*

*Faire face aux changements de périmètre d'entreprise :
guide de survie à l'usage des dirigeants en cas de changement de périmètre d'entreprise*

*Gestion des actifs immatériels :
kit de démarrage et études de cas*

*Les dossiers du Club Achats :
Synthèse des activités 2007*

*Management d'un Centre de Services Partagés informatiques :
Quels modèles ? Quels bénéfices pour l'entreprise ? Quels impacts sur le métier de DSI ?*

*Marketing de la DSI :
Cadre de mise en œuvre*

*Outil de scénarisation prospective des besoins Ressources Humaines de la SI :
Facteurs clés de l'évolution des métiers et des compétences*

*Pilotage économique du Système d'information :
Présentation des coûts informatiques et fiches d'amélioration par processus*

Plan Stratégique Système d'Information

*Tableau de bord des Ressources Humaines :
Indicateurs clefs*

*Tableau de bord Sécurité :
Indicateurs clefs de la sécurité système d'information*

Le groupe de travail a été piloté par Patrick Giraudeau, DSI de Thomson.

Nous tenons à remercier les personnes suivantes qui ont participé aux travaux du groupe :

Jean-Pierre Biémont	Société Générale
François Blanc	Valeo
Joel Cosserat	EDF
Fouad Dahri	St Gobain
Jean-Pierre Dehez	Alstom
Georges Epinette	Groupement des Mousquetaires
Patrick Giraudeau	Thomson
Christophe Rauturier	PSA
François Subrenat	LVMH
Mario Teixeira	Arcelor Mittal
Bernadette Thomas	EDF
Denis Torregrossa	Essilor
Emmanuel Phelut	CIGREF
Remy Bariety	CIGREF

Ce document a été rédigé par Stéphane Rouhier, chargé de mission au CIGREF

Sommaire

1	Les facteurs de développement de l' <i>offshoring</i>	10
2	Quel <i>sourcing</i> pour quel projet ?.....	10
3	Les 10 règles d'or à respecter.....	12
4	Le cas du nearshoring.....	13
4.1	Exemple de nearshoring : le cas A.....	13
4.1.1	Le projet	13
4.1.2	Le périmètre	13
4.1.3	Les scénarii possibles	13
4.1.4	Les facteurs clés de succès	14
4.1.5	Management du projet.....	14
4.1.6	Bilan et évolution du projet.....	14
4.2	Bilan	15
4.2.1	Les choses à faire	15
4.2.2	Les choses à ne pas faire	15
4.2.3	Les facteurs clés de succès	15
4.2.4	Avantages du Nearshoring	15
5	Le cas de l' <i>offshoring</i>	16
5.1	Exemple d' <i>offshoring</i> : le cas B.....	16
5.1.1	Le projet	16
5.1.2	Le périmètre	16
5.1.3	Le management du projet.....	16
5.1.4	Bilan et évolution du projet.....	17
5.2	Exemple d' <i>offshoring</i> : le cas C.....	17
5.2.1	Le projet	17
5.2.2	Le périmètre	17
5.2.3	Le modèle de sous-traitance informatique chez C	18
5.2.4	Bilan et enseignements de l'expérience de C dans la sous-traitance informatique mondiale 21	
5.3	Bilan	23
5.3.1	Les choses à faire	23
5.3.2	Les choses à ne pas faire	23
5.3.3	Les facteurs clés de succès	23
5.3.4	Avantages de l' <i>offshoring</i>	24
6	Le cas de l' <i>inshoring</i>	25

6.1	Exemple d'inshoring total : le cas D	25
6.1.1	L'entreprise	25
6.1.2	Le projet	25
6.1.3	Le périmètre	26
6.1.4	Le management du projet.....	27
6.1.5	Bilan et évolution du projet.....	27
6.2	Bilan	28
6.2.1	Les choses à faire	28
6.2.2	Les choses à ne pas faire	28
6.2.3	Les facteurs clés de succès	28
6.2.4	Avantages de l'inshoring.....	28

Listes des figures

Figure 1 : Matrice de choix taille du projet / itération dans le projet.....	11
Figure 2 : Matrice de choix risque / gain pour l'entreprise.....	11
Figure 3 : Le modèle « pivot » d'organisation de la relation en mode inshore.....	19
Figure 4 : Le modèle d'organisation « front back » de la relation en mode offshore	20
Figure 5 : Le modèle « plateau » d'organisation de la relation en mode inshore	20

Contexte

Dans le cadre du Comité Management et Pilotage de la fonction SI, le CIGREF a retenu la tenue d'une activité intitulée « Exemples d'*offshoring* », pilotée par Patrick Giraudeau, DSI de Thomson.

L'objectif de ce groupe de travail n'est pas d'expliquer pourquoi faire de l'*offshoring*, mais de voir comment en faire. Le but de ce groupe de travail n'est pas d'être prescriptif (Faites de l'*offshoring*, ...) mais plutôt d'être descriptif (Comment en faire, et comment bien en faire).

Il ne s'agit pas seulement de voir des exemples réussis, mais de voir aussi (si possible) des cas qui n'ont pas marché (complètement, partiellement) et d'étudier pour quelles raisons.

Le but de ce groupe de travail est la production d'un livre blanc recensant les *best practices*, les leçons apprises, les choses à faire et à éviter ainsi que les points à vérifier.

Définitions

Nearshoring

Le *nearshoring*, par différence à l'*offshoring*, est le fait de d'implanter une activité économique, soit dans une autre région d'un même pays, soit dans un pays proche (ex : le Maghreb ou l'Europe de l'Est pour une entreprise française).

Offshoring

L'*offshoring* désigne la délocalisation des activités de service de certaines entreprises vers des pays lointains à bas salaires (Inde, Chine...). Ces délocalisations ont surtout pour but d'assurer des services tels que la maintenance d'applications informatiques, les centres d'appel, etc.

Inshoring

L'*inshoring* est le fait d'utiliser une filiale à l'intérieur de son groupe afin de réaliser une prestation informatique. Il y a deux formes d'*inshoring* :

- *Inshoring* total (pilotage en interne et réalisation en interne) ;
- *Inshoring* partiel (pilotage en interne de la filiale et réalisation en externe).

1 Les facteurs de développement de l'*offshoring*

Le marché de l'*offshoring* connaît un développement depuis 4-5 ans important en termes de croissance dans le monde, et en Europe mais encore limité en termes de part de marché, notamment en France (cf. les chiffres du marché publiés par Syntec Informatique). Parmi les facteurs de développement du marché, on peut citer les points suivants :

- Réduction des coûts ;
- Accompagnement du business de l'entreprise dans le pays émergent ;
- Globalisation des entreprises et des SI ;
- Réalisation de projets dans des délais de plus en plus courts ;
- Besoin de compétences externes en anciennes ou nouvelles technologies.

Face à ces tendances, les DSI doivent prendre en compte l'existence du phénomène, définir une bonne stratégie de *sourcing* en amont, mesurer le risque et la valeur par projet et prendre en compte le facteur temps et la dynamique des marchés (évolution des coûts salariaux, compétences, risques...).

2 Quel *sourcing* pour quel projet ?

Les critères à prendre en compte pour choisir le mode optimal de *sourcing* par rapport au projet sont notamment :

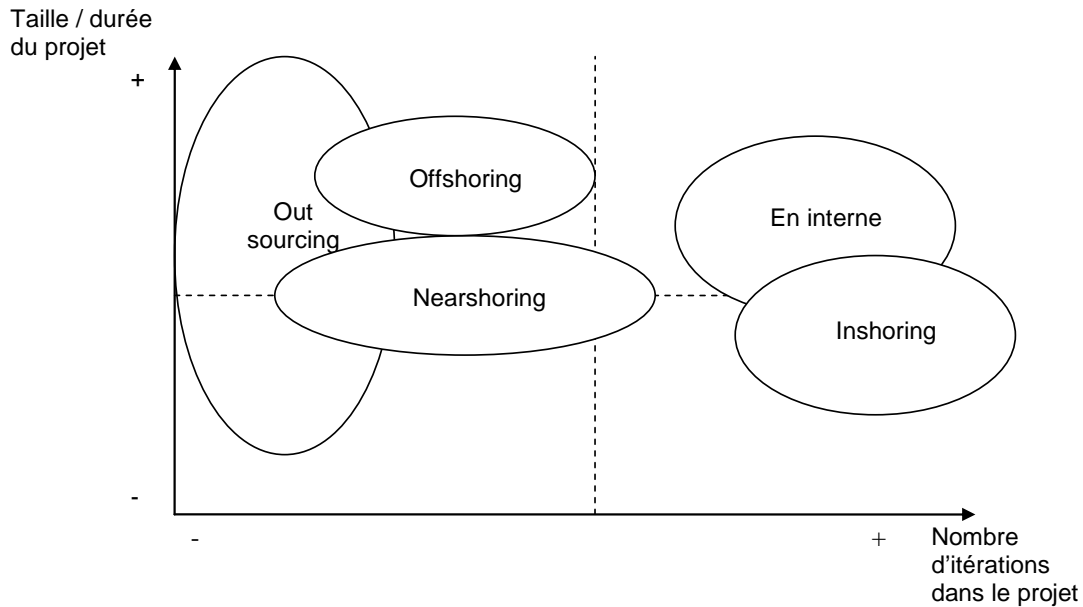
- La durée du projet ;
- La complexité du projet ;
- Le nombre d'itérations dans le projet (dans le cas d'un projet de développement) ;
- Les coûts relatifs et la disponibilité des ressources (internes et externes) ;
- Le niveau de maîtrise des compétences en interne / externe ;
- La dimension culturelle et organisationnelle de la relation ;
- La dimension contractuelle de la relation ;
- Le risque social (en interne) ;
- Le risque pays (en externe) ;
- Etc.

Ces différents critères peuvent être notés et pondérés et aboutir à un choix final de *sourcing* (*in / out*, et comment).

Parmi les cartographies possibles pour aider les DSI à faire leur choix dans leur stratégie de *sourcing*, le CIGREF a réfléchi à

quelques modèles. Le premier modèle prend en compte sur un axe la taille du projet et sur l'autre le nombre d'allers et retours (itérations) dans le projet.

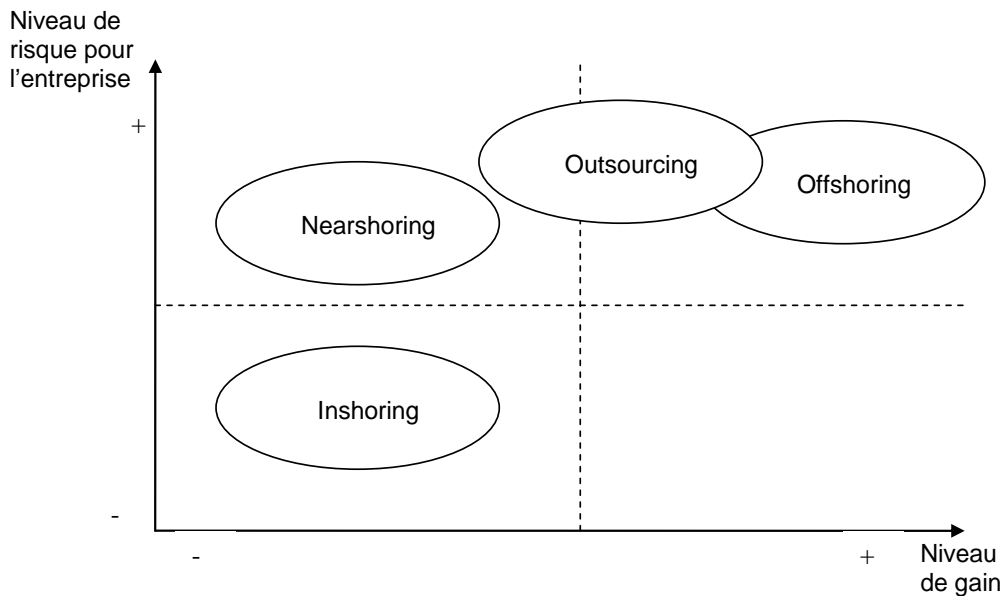
Figure 1 : Matrice de choix taille du projet / itération dans le projet



Source : CIGREF

Le second modèle prend en compte sur un axe le risque pour l'entreprise, et sur un autre axe les gains escomptés.

Figure 2 : Matrice de choix risque / gain pour l'entreprise



Source : CIGREF

3 Les 10 règles d'or à respecter

Au regard des témoignages apportés au cours des réunions, il apparaît que le *nearshoring* et l'*inshoring* sont actuellement du point de vue des entreprises et des DSI les modes de *sourcing* les plus efficaces et les plus faciles à gérer en termes de risques, de maîtrise des compétences, de pilotage de projet, mais avec des gains financiers inférieurs à ceux de l'*offshoring*.

A l'inverse, l'*offshoring* permet de réaliser des gains substantiels, mais avec des risques en termes de pilotage, de gestion des compétences et de management interculturels plus importants.

Il n'y a pas au final de recettes générales et absolues. Le choix du mode de *sourcing* reste en définitive un choix d'entreprise, en fonction du contexte et des motivations de l'entreprise, en fonction aussi d'une démarche de gestion des risques et d'un bilan coûts / avantages.

Il s'agit également d'un choix relatif, les modes de *sourcing* pouvant être combinés les uns aux autres. On peut néanmoins lister 10 règles de bon sens transversales, quelque soit le mode de *sourcing* choisi (*nearshore*, *inshore*, *offshore*) :

1	Garantir au prestataire un accès à son système d'information.
2	Mettre en place un relais local (pivot) pour suivre le projet et comprendre les différences culturelles et les aplanir.
3	Disposer de ressources humaines de grande qualité. La réussite du projet repose principalement sur le pivot et les chefs de projet.
4	Contrôler régulièrement (de façon hebdomadaire) par le biais de son pivot le travail du prestataire et imposer une qualité continue, car les « rattrapages » sont très coûteux.
5	Fidéliser les fournisseurs et leurs collaborateurs en particulier. Il s'agit de limiter les fournisseurs pour ne pas se disperser.
6	Choisir des fournisseurs ayant une culture plutôt axée client (souplesse et adaptation) qu'axée processus (rigidité).
7	Eviter de signer un accord uniquement au niveau top management, l'accord risquant d'être difficile à gérer ensuite, le prestataire considérant les modalités comme acquises et non négociables.
8	Formaliser de manière organisationnelle et contractuelle la relation.
9	Sélectionner des domaines à externaliser ayant le moins d'impacts directs possibles sur le client (pas de très gros projets essentiels et structurants pour les <i>Business Units</i>).
10	Prendre impérativement en compte le facteur culturel, notamment la distance interculturelle entre les équipes (ex : le travail entre franco-argentins s'avère plus facile que le travail entre franco-indiens). Ces écarts peuvent être réduits par des politiques de formations interculturelles.

4 Le cas du nearshoring

4.1 Exemple de nearshoring : le cas A

4.1.1 Le projet

Il s'agit d'un projet *nearshore* fait en Pologne dans le domaine du support technique d'applications engineering (CAO, gestion des données techniques). La solution est basée sur la constitution d'une Joint Venture (JV) en Pologne avec un partenaire d'A, Nearshore Technologies.

A, déjà présent sur place, possède une bonne connaissance des spécificités locales. De plus la Joint Venture a été perçue comme un facteur réducteur de risques, par rapport aux autres formes de *sourcing* possibles (en interne, *offshoring*, *outsourcing*...).

A cherche à s'implanter dans les pays à bas coûts mais cherche aussi à minimiser les risques (coûts / risques) d'où le choix d'une solution mixte.

4.1.2 Le périmètre

Le projet concerne la gestion des données techniques, la CAO, support back office. Ce service était géré auparavant en Suisse. Il s'agit pour A de services essentiels avec une forte exigence en termes d'engagement de service (SLA) des clients et une surface importante (plusieurs dizaines de pays, 4 000 utilisateurs). La philosophie qui a guidé le projet était la possibilité d'une réversibilité et la fourniture d'un service transparent pour le client.

4.1.3 Les scénarii possibles

Quatre options étaient envisageables :

- *l'offshoring* ;
- la réalisation en interne ;
- le *nearshoring* ;
- et *l'outsourcing*.

Ces quatre scénarii ont été étudiés sur la base de différents critères :

- frais d'exploitation (*running cost*) ;
- coûts externes du projet ;
- R.O.I ;
- Transparence ;

- risque sur le projet ;
- risque sur le service ;
- impact social.

L'*outsourcing* et l'*offshoring* ont été abandonnés parce qu'ils apparaissent trop chers et trop risqués. Le choix de développer le projet en interne également (pour des raisons de coûts et de flexibilité). Donc au final, A a retenu le principe d'une Joint Venture avec Nearshore Technologies. Cette structure mixte permet de délivrer les services à A et d'avoir une base *low cost* (-40% par rapport à la Suisse).

4.1.4 Les facteurs clés de succès

Parmi les facteurs clés de succès on peut citer le fait que A connaissait déjà le marché polonais, A maîtrisait bien les mécanismes de Joint Venture. De plus A a aidé son prestataire à se développer à l'international : il y a eu un intérêt mutuel à aller en Pologne. A a créé une JV en s'appuyant sur ses ressources internes (juridiques...) et en partageant le risque.

4.1.5 Management du projet

Le management de projet ne s'est pas fait en local mais par l'envoi de deux expatriés de Nearshore Technologies en Pologne. La transition avec le management local (management de transition) est d'ailleurs un point crucial à surveiller. La ressource locale est bien formée, motivée et de qualité (proximité d'une université). L'intérêt pour Nearshore Technologies a été de pouvoir se constituer une offre « bas coûts » pour ses futurs clients.

4.1.6 Bilan et évolution du projet

Parmi les bénéfices du projet, on peut citer un partage équitable des risques et des investissements, la capacité à « réinsourcer » et la flexibilité de l'approche. Parmi les inconvénients du projet, il faut être conscient que d'ici 4 à 5 ans, la Pologne ne sera sans doute plus aussi compétitive qu'aujourd'hui. Les apports de A dans la JV ont consisté en la connaissance de la Pologne, le support de l'informatique interne, le support des directions fonctionnelles, la fourniture des usines et des locaux existants. Les apports de Nearshore Technologies consistaient surtout dans les talents d'ingénierie. Le mode de fonctionnement de la JV est le suivant. La société polonaise a deux clients et pas plus, elle ne fait pas de profits, elle ne travaille pas avec les concurrents de A, enfin elle gère ses ressources et délivre les services. A est actuellement majoritaire dans la JV (75/25) mais Nearshore Technologies montera progressivement dans le capital pour devenir majoritaire, à mesure que le marché local se développera.

4.2 Bilan

4.2.1 Les choses à faire

- Le client peut / doit être déjà présent dans le pays
- Commencer par un petit projet bien défini
- Faire du réversible
- Prendre son temps (pas de précipitation)
- Gérer ses risques de façon lucide et non optimiste
- Choisir les zones en fonction de la taille du projet (*nearshoring* / *inshoring* / *offshoring*)
- Avoir une bonne spécification des besoins

4.2.2 Les choses à ne pas faire

Les indicateurs ne sont jamais un facteur clé de succès dans un contrat d'outsourcing, donc ne pas gérer la relation uniquement par le contrat et le contrat uniquement par les indicateurs

4.2.3 Les facteurs clés de succès

- Faire un *business case* au préalable : sélectionner vos prestataires et pays en fonction de la taille de vos projets : petit projet avec itération => *nearshoring* et gros projet sans itération => *offshoring*
- S'assurer que les objectifs du partenaire sont en phase avec ceux du client : la rencontre de deux stratégies
- Choisir un pays que l'on connaît déjà, où l'on est déjà présent
- S'appuyer sur les ressources locales internes de l'entreprise
- Prendre le temps, planifier
- Disposer d'un expatrié, d'une ressource locale, être un peu paranoïaque dans le pilotage
- Gérer les phases de transition : conserver une démarche professionnelle sans précipitation. Les économies immédiates trop faciles sont rarement pérennes.

4.2.4 Avantages du Nearshoring

- Peu de décalage horaire
- Pertinent pour des petits projets avec itération
- Proximité culturelle même si la distance culturelle n'est pas égale à la distance géographique (cf. Argentine)
- Les coûts complets en *nearshoring* peuvent être inférieurs à ceux de l'*offshoring*

5 Le cas de l'*offshoring*

5.1 Exemple d'*offshoring* : le cas B

5.1.1 Le projet

B est le fruit d'une série d'opérations de fusions-acquisitions, la dernière en date étant celle entre deux grands groupes internationaux industriels. En termes de systèmes d'information, B est organisé au niveau européen, selon un modèle de type Centre de Services Partagés Informatiques depuis 2000. L'entité s'appelle B SI et constitue l'« usine informatique » du groupe. Cette entité fait l'interface entre les besoins clients internes et les prestataires (BSI ou des prestataires externes). Les autres régions n'ont pas forcément le même modèle d'organisation informatique : certaines ayant externalisé leur informatique, d'autres ayant un modèle plus intégré. Quelque soit le modèle d'organisation informatique, l'objectif poursuivi est de massifier la demande et de réduire les coûts. Pour faire face à cette exigence de réduction des coûts, B a cherché d'une part à concentrer ses volumes de demandes informatiques (par exemple les développements ABAP pour SAP1, ou l'intégration d'EAI), d'autre part à voir ce qui pouvait être réalisé en *offshoring*, *nearshoring*, *inshoring*.

5.1.2 Le périmètre

Le projet présenté ici concerne un projet de mise à jour d'intégration d'applications d'entreprise (EAI upgrade) mené en *offshoring* en Inde avec Offshore Technologies. L'objectif recherché par les métiers est de baisser les coûts récurrents d'infrastructures. Un appel d'offre a été lancé, et Offshore Technologies a été retenu. Le projet est considéré comme risqué par B, car, d'un point de vue technique, il y a peu de documentation. Offshore Technologies doit investir pour être capable de développer un *framework* EAI. Le risque est évalué à une surcharge de travail de l'ordre de 20%.

5.1.3 Le management du projet

Le projet a été lancé en juin 2006 et a été fini en février 2007, soit avec deux mois de retard, par rapport au calendrier initial. Il y a eu notamment un *turnover* du *front office* chez Offshore Technologies ainsi qu'une rotation en Inde du personnel. Le problème est apparu en fin de projet, ce qui a nécessité de faire appel à des ressources internes pour le finaliser.

1 A titre d'exemple 70% des développements ABAP sont faits en *offshoring*

5.1.4 Bilan et évolution du projet

Le gain financier a été de 25% environ. Offshore Technologies a eu une gestion de projet orientée par les coûts. Les indicateurs de qualité fixés en début de projet ont été respectés en fin de projet.

Le langage n'a pas été le principal obstacle, en revanche la conduite du changement s'est avérée critique.

L'expertise technique doit être conservée en interne, afin de pouvoir challenger le prestataire sur des points durs.

Une organisation spécifique doit être mise en place pour la livraison de grands projets.

L'*offshoring* peut être utilisé à la fois pour des grands et des petits projets, à condition qu'un volume suffisant de demandes soit assuré.

Les contrats doivent être aussi explicites et détaillés que possible en termes de rôles et de responsabilités et être revus de manière périodique.

5.2 Exemple d'offshoring : le cas C

5.2.1 Le projet

C est une entreprise industrielle dans le secteur des produits manufacturés. L'*offshore* au sein de C a initialement été une démarche d'opportunité, simplement pour baisser les coûts de la DSI. Il s'agit de faire plus, à coût égal.

5.2.2 Le périmètre

L'*offshore* chez C a débuté en 2004 par l'expérimentation et la mise en place de deux centres à l'étranger en profitant de la logistique des structures locales de C : en Chine (démarrage simultané d'un bureau achat) et en Argentine (existence d'une implantation industrielle de C), afin de conduire de petits projets.

Ces deux destinations correspondent à des sites de production sur ces marchés. A chaque fois, l'informatique s'est adossée aux structures existantes de C pour bénéficier des infrastructures et du soutien de celles-ci.

Un « pivot », c'est à dire un relais local de C, représenté physiquement et matériellement par un expatrié ou un collaborateur proche, entouré de 2 assistants a joué le rôle d'interface entre C et les fournisseurs locaux (SS2I). Le pivot pilote sur place le projet (rôle comparable à celui d'un PMO - *project manager officer* -) en relation avec le chef de projet en Franc, qui, lui, appartient à une des équipes projet opérationnelles

de la DSI. La responsabilité globale du projet appartient à ce dernier.

Les projets conduits en *offshore* ont été sélectionnés par la DSI. Sauf exception ils sont de petite taille et ne nécessitent pas une connaissance métier approfondie par la structure *offshore*. Il s'agit notamment de projets de type réécriture de programme (de Cobol en Java), de migration ou d'évolution.

En complément à ce dispositif "pivots", et sous l'impulsion de la Direction Générale, il a été décidé d'étudier la réalisation de projets avec un partenaire indien.

A ce jour et après quelques projets le bénéfice économique attendu n'est pas au rendez-vous et l'initiative est nettement ralentie.

5.2.3 Le modèle de sous-traitance informatique chez C

Globalement il existe 3 modèles d'*offshore* chez C :

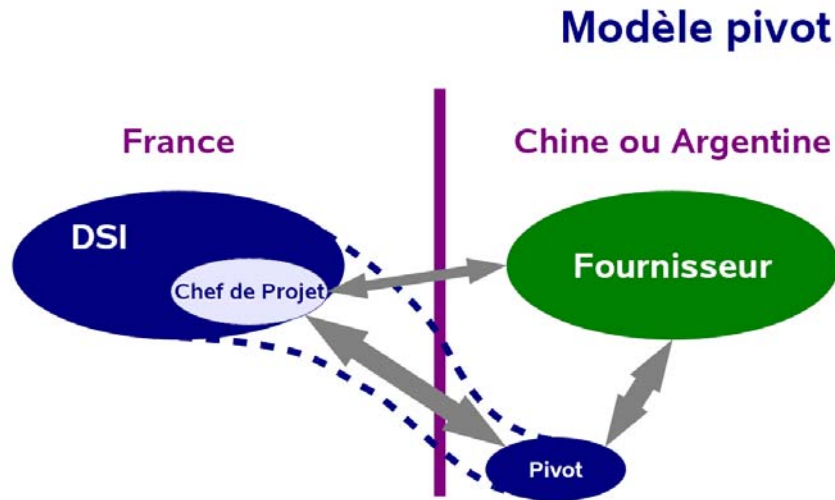
- le modèle Pivot ;
- le modèle Inde ou Rang 1 ;
- le modèle Plateau ;

L'ensemble est animé par une cellule centrale de type PMO localisée en France et composée de 3 personnes. Elle assure la gouvernance opérationnelle globale, la définition des modes de fonctionnement et un rôle de chef d'orchestre pour mobiliser sur la sous-traitance l'intégralité des services opérationnels concernés de la DSI.

L'*offshore* ne concerne que la partie basse du cycle de développement en « V ». L'analyse fonctionnelle et la conception générale restent totalement maîtrisées par C. Le développement, c'est-à-dire l'écriture du code ne fait pas partie du cœur de métier de C et donc peut plus facilement être sous-traitée en *offshore* à condition de savoir en contrôler la qualité.

1) Le modèle Pivot

Figure 3 : Le modèle « pivot » d'organisation de la relation en mode *inshore*



Source : CIGREF

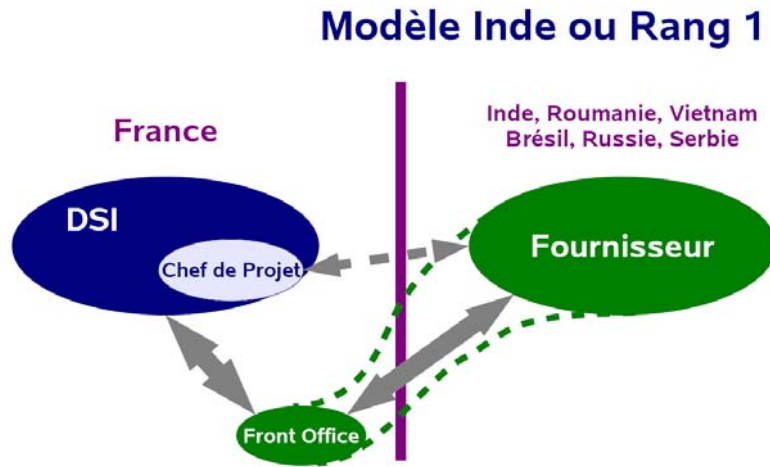
2) Le modèle Inde ou Rang 1

Le rang 1 correspond à une sous-traitance auprès d'un fournisseur comme IBM, Capgemini, Unilog... L'Inde correspond à une sous-traitance auprès d'un spécialiste indien de l'*offshore* comme Infosys, Wipro, Tata ou Cognizant.

Le *front office* représente le correspondant du fournisseur en France, notamment la partie commerciale, le *back-office* correspond au centre de développement *offshore* à proprement parlé. On parle du modèle « *front-back* ». Ainsi, que ce soit Rang 1 ou Inde, le développement a lieu en Inde. Le front office des spécialistes indiens de l'*offshore* est constitué d'Indiens payés au tarif du marché français.

Suite aux projets de C réalisés avec les grands spécialistes de l'*offshore*, ces ressources front office sont apparues peu au fait des spécificités françaises et se sont révélées au final plutôt comme des freins que des facilitateurs.

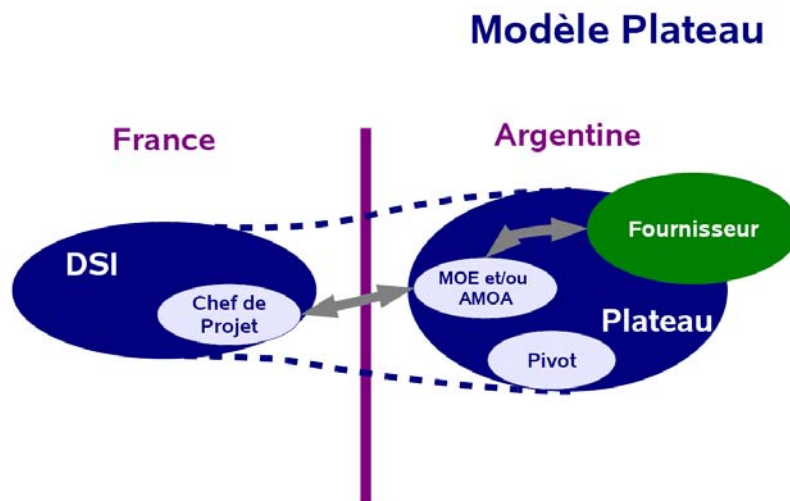
Figure 4 : Le modèle d'organisation « front back » de la relation en mode *offshore*



Source : CIGREF

3) Le modèle plateau

Figure 5 : Le modèle « plateau » d'organisation de la relation en mode *inshore*



Source : CIGREF

Le principe du plateau consiste à rapprocher au maximum des ressources de développement, la connaissance technico-fonctionnelle de l'application ou du domaine. A cet effet C prévoit de regrouper sur un même plateau de développement à Buenos Aires :

- des internes chargés d'amener la connaissance technico-fonctionnelle et placés sous l'autorité fonctionnelle des équipes projet opérationnelles de la DSI ;

- des fournisseurs chargés de la réalisation (régie ou forfait), un pivot pour la gouvernance de l'ensemble.

Aujourd'hui de nouveaux objectifs de réduction des coûts ont été fixés à la DSI, à savoir 30% sur 3 ans. L'*offshore* est une piste évidente d'économie, qui permettra d'atteindre les objectifs globaux de la DSI.

5.2.4 Bilan et enseignements de l'expérience de C dans la sous-traitance informatique mondiale

Les prestataires indiens possèdent localement des moyens remarquables pour offrir des solutions aux entreprises. Cependant, le *front office* indien manque de souplesse et doit s'adapter à la culture française. Les spécifications doivent être tout particulièrement détaillées et verrouillées. Indiscutablement le succès de ces sociétés en France passera par des acquisitions, fusions ou JV avec des acteurs locaux.

Quand on apprécie le taux journalier moyen des fournisseurs, il convient d'y ajouter les surcoûts qui sont de deux ordres :

- une dérive de charge qui est une règle courante avec les prestataires *offshore* (30 à 60%) ;
- les surcoûts sur les équipes internes : traductions, pilotage à distance, recodage suite à non qualité,...

Le marché indien reste intéressant pour les américains, car le coût journalier aux Etats-Unis est encore largement au-dessus de celui pratiqué en Europe. En revanche, l'intérêt pour les Européens est discutable. En effet, le gain économique est de l'ordre de 10%. Au regard des implications qui en découlent, l'*offshore* ne semble pas rentable dans son modèle Inde ou Rang 1. Quitte à tenter l'expérience *offshore*, encore faut-il que le gain économique soit significatif (c'est le cas en Argentine ou en Chine avec des taux journaliers locaux compris entre 90 et 150 € jour, soit en tenant compte des surcoûts un taux à performance comparable à la France de 200 à 280 €/ jour) et la qualité recevable sans réserve.

Au niveau méthodologique :

- Standardisation des spécifications en UML
- Mise en place d'une démarche de contrôle qualité la plus automatisée au travers d'une plate-forme d'intégration continue

Les facteurs clés de succès :

- Le prestataire doit avoir accès au système d'information de l'entreprise (d'où la nécessité de travailler depuis ses locaux sur les infrastructures du client, en s'assurant que les difficultés liées à la sécurité sont bien prises en compte).
- La mise en place d'un relais local (pivot) est indispensable pour suivre le projet, comprendre les différences culturelles et les aplanir.
- Le client doit contrôler régulièrement (de façon hebdomadaire) par le biais de son pivot le travail du prestataire et imposer une qualité continue, car les « rattrapages » sont très coûteux.
- Fidéliser les fournisseurs et leurs collaborateurs internes en particulier. Il s'agit aussi de limiter les fournisseurs pour ne pas se disperser. D'autre part, il faut choisir des fournisseurs ayant une culture axée client (souplesse et adaptation) plutôt qu'axée processus (rigidité).
- Au niveau contractuel, C cherche encore la meilleure solution : la formule du forfait n'est peut être pas la panacée, notamment quand la définition, le périmètre ou les spécifications peuvent évoluer. La régie peut être intéressante associée dans le cadre d'un contrat global, avec par exemple un système de pénalité si le rendement attendu n'est pas atteint (cela demande une très bonne connaissance du prestataire, voir point ci-dessus)
- Les domaines externalisés doivent avoir le moins d'impacts directs possibles sur le client (pas de très gros projets essentiels et structurants pour les équipes projet opérationnelles de la DSI)
- Prendre en compte le fait culturel : soit en recherchant des partenaires culturellement plus proches (les Argentins s'avèrent par exemple plus proches de nous que les Indiens), soit en formant les équipes sur les différences culturelles (des sociétés se sont lancées sur ce créneau, les résultats obtenus sont intéressants notamment dans le rapport coût/efficacité).

5.3 Bilan

5.3.1 Les choses à faire

- Vérifier les compétences du prestataire par rapport au projet.
- Détacher une personne de votre équipe chez le prestataire, ou l'inverse.
- Rassurer vos équipes en interne (il ne s'agit pas d'une délocalisation, ni d'un *outsourcing*).
- Spécifier bien votre projet.
- Evaluer bien la taille de votre projet (en points de fonction)
- Rédiger vos contrats de manière explicite et détaillée en termes de rôles et de responsabilités.

5.3.2 Les choses à ne pas faire

- Ne pas ou mal piloter (trop ou trop peu) ².
- *Offshorer* ce qu'on ne maîtrise pas.
- Eviter d'*offshorer* des petits contrats, à itération rapide (il y a un effet de seuil du fait de la lourdeur des processus chez les prestataires en Inde et des coûts cachés que la distance induit).
- Cumuler les risques : nouveau projet, nouvelle technologie, nouvelle équipe en interne, nouveau prestataire, nouveau pays.

5.3.3 Les facteurs clés de succès

- Le langage n'a pas été le principal obstacle, en revanche la conduite du changement est critique.
- L'expertise technique doit être conservée en interne, afin de pouvoir challenger le prestataire sur des points durs.
- Une organisation spécifique doit être mise en place pour la livraison de grands projets.
- L'*offshoring* peut être utilisé à la fois pour des grands et des petits projets, à condition qu'un volume suffisant de demandes soit assuré.
- Les contrats doivent être aussi explicites et détaillés que possible en termes de rôles et responsabilités et être revus de manière périodique.
- Attention au *turn-over* côté fournisseur : il faut une politique d'incitation (*incentive*) pour maintenir les ressources clés en place pendant le projet

² Attention à l'overdose de KPIs et au syndrome « il y a des KPIs donc il y a un pilotage ». Par exemple : tous les KPIs d'un projet peuvent être au « vert » et le projet peut aller néanmoins « dans les décors ».

- Regarder au-delà des certifications

5.3.4 Avantages de l'offshoring

- Permet de faire levier sur les autres fournisseurs
- Pertinent sur les gros projets sans trop d'itération et sans complexité excessive

6 Le cas de l'*inshoring*

6.1 Exemple d'*inshoring* total : le cas D

6.1.1 L'entreprise

D est une filiale de Location Longue Durée (LLD) d'un groupe dans le secteur banque assurance. D emploie 3 300 personnes dans plus de 30 pays. L'organisation informatique est globale et emploie 300 personnes, dont une équipe centrale de 175 personnes en charge de l'infrastructure et des applications globales communautaires et des équipes locales légères sauf dans quelques filiales historiques.

6.1.2 Le projet

La croissance rapide de D a imposé une politique de *sourcing* informatique pour faire face aux besoins de déploiement, de support et de « *time-to-market* ». Les principales raisons qui ont poussé D à repenser son *sourcing* sont d'une part, une réponse à la demande, d'autre part une réponse à un besoin interne.

Une réponse à la demande :

- la demande du *business* d'accompagner le déploiement du réseau commercial (5 nouveaux pays par an) ;
- une demande accrue de support applicatif liée à la maturité des utilisateurs et du marché dans les pays ;
- un besoin d'anticiper le futur système d'information de D pour maintenir et augmenter son avantage compétitif sur les marchés.

Une réponse à un besoin interne :

- la nécessité de fournir un service de qualité à une population de plus en plus nombreuse et exigeante ;
- la volonté de mettre en place des pôles de compétence technique et fonctionnelle sur un marché de « niches » ;
- et de créer et de structurer une organisation informatique centrale avec les problèmes logistiques que cela comporte (locaux, processus, encadrement, gouvernance,...).

La stratégie de « *sourcing* » a consisté à trouver le meilleur équilibre entre les voies suivantes :

- les voies Recrutement interne et SS2I ont été privilégiées car les plus naturelles et les plus facilement acceptées par le management ;
- la voie *Offshoring* devait faire l'objet d'une expérience convaincante et réussie.

6.1.3 Le périmètre

D a décidé de tester un projet en mode *inshoring* au sein d'une de ses filiales en Inde. Le choix s'est porté sur une application de maintenance (maintien du système et déploiement). L'application était de taille significative³ mais avec des risques mesurés. Les objectifs étaient une baisse des coûts et la volonté de démontrer la faisabilité et la pertinence de ce mode de *sourcing*.

Les risques étaient mesurés car :

- l'application est une application déjà ancienne et utilisée dans une quinzaine de pays ;
- elle est stratégique car elle doit équiper les nouvelles filiales en création, aucune solution moderne n'est encore prête ;
- elle est relativement stable ;
- elle est maintenue par une équipe d'experts, capitalisant plusieurs années d'expérience dans le métier de la LLD.

D a choisi l'Inde comme pays d'implantation (langue, bassin d'ingénieurs, éloignement améliorant la couverture géographique en termes de service). D a d'abord envisagé de gérer ce projet selon un mode *offshoring*, puis au terme d'un appel d'offre (Aventure, Tonton, Alogic, D GCS) D a finalement retenu sa propre filiale D Global Solution Center (D GCS⁴) basée à Bangalore. Les principales raisons qui ont poussé D à retenir D GCS sont les suivantes :

- confidentialité, sécurité, connaissance maîtrisées au sein du Groupe D ;
- capitalisation du savoir-faire en cas d'extension de la sous-traitance à d'autres domaines ;
- flexibilité dans la contractualisation.

³ Les petits projets ne démontrent pas grand-chose (faible économie d'échelle)

⁴ D GCS est une compagnie qui a été créée en 2000, par la banque d'investissement du groupe D. D GCS est basée à Bangalore, elle est le prestataire IT et BPO pour l'ensemble du Groupe

6.1.4 Le management du projet

La gestion du projet a impliqué le recrutement et la formation initiale d'un *core-team* et la nomination et l'expatriation d'un manager D pendant un an et demi environ. La formation de la *core-team* avait pour ambition de former les formateurs et de donner une crédibilité fonctionnelle à l'équipe indienne sans connaissance du métier de la LLD. L'expatriation d'un manager D visait à assurer le management de l'équipe indienne pendant la période de transition, constituer le garant de la continuité et de la qualité du service vis-à-vis de la communauté des utilisateurs, assurer la liaison entre l'ancienne équipe et la nouvelle équipe, mais aussi avec le management de D, être le responsable du projet « *offshoring* ».

Le projet s'est étalé sur deux ans avec les étapes suivantes :

- Lancement : Décembre 2004
- Appels d'offre : Janvier 2005
- Signature contrat : Juin 2005
- Formation *Core-team* : Octobre 2005
- Courbe d'apprentissage : Janvier à Juin 2006
- Certification ISO 9001 : Juin 2006
- Prise en charge support : Juillet 2006
- Fin du projet : Décembre 2006

Les gains annuels réalisés sont de 1,5 Million d'Euros sur un total de 4 Millions d'Euros. Le *break-even period* est de 1,5 an et le coût du Jour/Homme moyen est 190 €(coût complet moyen).

6.1.5 Bilan et évolution du projet

Un certain nombre d'indicateurs de suivi et d'évaluation du projet ont été mis en place. Parmi ceux-ci on peut citer :

- Courbe de progression du recrutement / de démission (taux de *turn-over*)
- Niveau de transfert des connaissances
- Niveau de délocalisation (nombre de requêtes traitées en Inde, nombre de cas traités/ résolus localement)
- Taux de productivité (nombre d'heures productives / non productives (administration, formation, trajets,...) ; écarts estimés (ancienne équipe) / réalisés (nouvelle équipe) moyenne

6.2 Bilan

6.2.1 Les choses à faire

- L'équipe *Offshore* doit être dirigée comme une extension de l'équipe interne, et non pas comme un sous-traitant,
- L'*Offshoring* doit faire partie du plan de *sourcing* global
- Il est guidé par une approche de réduction des coûts
- Il est plus qu'une initiative d'*outsourcing*
- C'est une façon de délocaliser certaines activités en prenant avantage de ressources hautement qualifiées et à faible coût
- L'*Offshoring* est un investissement à long terme

6.2.2 Les choses à ne pas faire

- Sous-estimer la distance (avoir un manager sur place)
- Sous-estimer le *turn-over* et ne pas chercher à en comprendre les raisons
- Ne pas anticiper les évolutions des salaires et des coûts
- Sous-estimer les langages et cultures

6.2.3 Les facteurs clés de succès

- Choisir des applications stables, répétitives, ou non critiques
- Choisir des processus lourds
- Définir des indicateurs de pilotage, clairs, partagés, transparents, mais limiter le nombre d'indicateurs clés de performance (KPIs)
- Faire évoluer la nature des KPIs
- Effectuer un réel transfert de connaissances
- Gérer les rétentions / *turnover*
- Gérer l'équipe *offshoring* comme une extension de l'équipe interne

6.2.4 Avantages de l'*inshoring*

- Flexibilité dans la contractualisation
- Confidentialité « intrinsèque »
- Savoir faire métier
- Un *turn-over* parfois plus faible (selon la notoriété de la marque et le pays)



Le CIGREF, Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, est une association d'entreprises. Sa mission est de promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise.

Le CIGREF regroupe des grandes entreprises de tous secteurs (assurance, banque, distribution, énergie, industrie, services, services sociaux et santé et transport).

Le CIGREF favorise le partage d'expériences et l'émergence des meilleures pratiques. C'est un interlocuteur des pouvoirs publics français et européens sur les domaines des technologies de l'information.

Le CIGREF fait valoir les attentes légitimes des grands utilisateurs d'informatique et de télécommunications. Les thématiques d'échanges du CIGREF sont *le SI au service des métiers de la DG, la performance durable du SI et le management de la fonction SI.*

CIGREF
21, avenue de Messine
75008 Paris

Tél. 01 56 59 70 00
Fax 01 56 59 70 01

E-mail : cigref@cigref.fr
www.cigref.fr