

Impartition ou impartition sélective?

FACTEURS DE PRODUCTION ET RÉSULTATS

Bien que l'impartition sélective permette de réduire les coûts, les sociétés qui y ont recours ne paient que pour les facteurs de production et rien n'incite les sociétés qui exécutent des contrats d'impartition sélective à réduire le risque ou à améliorer la productivité. En revanche, l'impartition permet d'obtenir des résultats conformes aux objectifs des sociétés.

Le résumé suivant fournit un aperçu des raisons pour lesquelles le modèle de l'impartition est meilleur que l'impartition sélective. Pour nous faire part de votre opinion sur le sujet et pour en apprendre davantage sur CGI, veuillez nous écrire à l'adresse info@cgi.com.

Apparaissant comme une solution de rechange, l'impartition sélective fait concurrence à l'impartition totale (« impartition »), qui est un moyen plus traditionnel. Ces deux types d'impartition donnent lieu à une réduction des coûts liés aux TI. Cependant, l'impartition sélective permet d'utiliser un facteur de production à un coût moindre pour effectuer les services TI uniquement grâce à un coût de la main-d'œuvre inférieur, tandis que l'impartition permet d'obtenir des résultats à coût moindre pour les services TI. En mettant l'accent sur les résultats, le sous-traitant assume les risques et est incité à accroître la productivité. Par conséquent, l'impartition s'avère à la fois supérieure et durable.

Les sous-traitants qui exécutent des contrats d'impartition sélective ne sont pas incités à améliorer la productivité, ce qui diminue les sommes économisées.

Bien qu'elle paraisse simple, la définition de l'efficacité des technologies de l'information pourrait être de répondre aux besoins des sociétés en matière de services TI au meilleur coût possible. Les besoins des sociétés sont une composante essentielle du modèle de valeur, car les risques de perte de valeur si les besoins ne sont pas satisfaits – ou si les services fournis excèdent les besoins – peuvent être considérables. Afin d'établir le meilleur coût possible pour un service TI spécifique nécessaire à une société, le chef de la direction informatique organise plusieurs éléments, dont les suivants :

1. Les technologies (applications et infrastructure) à utiliser
2. La maintenance des technologies et le moment de les mettre à jour ou de les remplacer
3. La façon de relier les technologies à l'intérieur du réseau TI
4. La façon de mettre les technologies à la disposition des utilisateurs visés
5. Les fournisseurs avec qui faire affaires
6. Le profil de la main-d'œuvre et les compétences à développer
7. Les gains de productivité à réaliser
8. La façon de mettre en place un environnement de travail sécuritaire et recouvrable

L'impartition sélective tient compte d'un seul élément. Selon un profil spécifique de la main-d'œuvre, l'impartition sélective permet de réduire le coût unitaire. Cet argument semble convaincant et évident. En effet, pourquoi payer 100 000 \$ pour engager un technicien nord-américain expérimenté si l'on peut en embaucher un à 30 000 \$ dans un pays où le coût de la main-d'œuvre est moindre, ce qui signifie une réduction du coût de 70 %.

Bien entendu, dans le présent modèle, l'établissement du meilleur coût possible pour atteindre le niveau de productivité visé revient au chef de la direction informatique. Il est certain qu'une réduction du coût de la main-d'œuvre est bénéfique. Toutefois, selon la théorie de la gestion des services TI, la perte de valeur n'est jamais attribuable au coût élevé de la main-d'œuvre en premier lieu. De plus, pour le sous-traitant qui exécute le contrat d'impartition sélective, la création de valeur est associée à l'augmentation du nombre des ressources utilisées. Les objectifs du sous-traitant vont à l'encontre de ceux du chef de la direction informatique. Il n'y a aucun incitatif à augmenter la productivité et, par conséquent, les économies diminuent rapidement.

Les sous-traitants qui exécutent des contrats d'impartition s'engagent à fournir des services spécifiques à un coût déterminé, ce qui les incite à accroître la productivité.

Comparons maintenant le modèle de valeur de l'impartition. Le sous-traitant s'engage à fournir des services spécifiques à un coût déterminé. En résumé, ce sous-traitant assume les risques et les responsabilités, liés aux services fournis, du chef de la direction informatique. En règle générale, le meilleur coût possible est déterminé en tenant compte de la concurrence et est habituellement inférieur au coût qui serait engendré si les services étaient effectués à l'interne, car le sous-traitant bénéficie de facteurs avantageux comme le recours à la main-d'œuvre de pays où les coûts sont moindres.

Un des principaux avantages est la gestion des services TI axée sur la valeur, en fonction d'un niveau de services précis. En prenant le risque de fournir un service à un coût déterminé, le sous-traitant est fortement incité à atteindre un niveau élevé de productivité et d'excellence. Si le sous-traitant n'y parvient pas, il n'a plus l'occasion d'accroître sa rentabilité puisqu'il doit dépenser des sommes plus élevées pour atteindre les résultats et les coûts supplémentaires ne peuvent être transférés au client. Par conséquent, le sous-traitant :

- effectue le suivi de l'utilisation pour s'assurer que les ressources sont optimisées et augmentent la productivité;
- installe les mises à jour et les programmes de correction pour éviter les interruptions de service, parfois coûteuses;
- remplace les composantes technologiques dont le coût est élevé;
- utilise les modèles de distribution mondiaux qui distribuent les ressources sur le site même, à proximité et dans les régions éloignées afin d'optimiser la prestation des services et les coûts (les périodes de baisse de volume représentent un coût pour le sous-traitant).

Si l'on considère les éléments qui figurent sur la liste, il est évident que les objectifs et le modèle de valeur du sous-traitant sont très semblables aux objectifs réels du chef de la direction informatique, c'est-à-dire fournir un service spécifique au meilleur coût possible et atteindre un niveau élevé d'excellence en matière de gestion des services TI.

On pourrait se poser la question suivante : Pourquoi le chef de la direction informatique ne pourrait-il pas obtenir la même valeur?

Il ne s'agit pas d'une question de capacité mais de ressources. Le sous-traitant, sachant que l'excellence en matière de gestion des services TI est un facteur essentiel à la rentabilité, investit énormément dans les outils et les processus permettant d'atteindre le niveau d'excellence visé. La plupart des sociétés ne disposent pas de tels moyens car ce type d'investissements est en concurrence avec d'autres solutions qui se rapprochent davantage de leurs activités principales.

La réduction des coûts ne se traduit pas nécessairement par une augmentation de la valeur

Le but premier de l'impartition est de créer de la valeur à long terme, ce que l'impartition sélective ne peut réaliser. En concluant des contrats d'impartition, les sociétés sont en mesure d'atteindre un vaste éventail d'objectifs, comme l'amélioration de la souplesse des systèmes et des processus d'affaires et l'optimisation des TI et la transformation des sociétés. Les clients peuvent donc se concentrer sur leurs activités principales et laisser les sous-traitants assumer les risques et les responsabilités afin d'augmenter les économies d'échelle, d'utiliser les nouvelles technologies et de tirer parti des nombreuses compétences nécessaires.

À PROPOS DE CGI

La satisfaction des clients est au premier plan des activités de CGI. Depuis plus de 30 ans, nous sommes solidaires de nos clients et les aidons à relever les défis qu'ils rencontrent en leur offrant des services de qualité.

Figurant parmi les chefs de file du secteur des services en TI et en gestion des processus d'affaires, CGI maintient une étroite proximité avec ses clients grâce à ses quelque 27 000 professionnels œuvrant à partir de plus de 100 bureaux dans le monde. Par leur entremise, nous fournissons à nos clients la combinaison de valeur et savoir-faire qui répond le mieux à leurs besoins en alliant judicieusement les partenariats à l'échelle locale et des options de prestation de services à l'échelle mondiale.

CGI estime qu'elle a réussi quand elle a aidé ses clients à obtenir des résultats et a surpassé leurs attentes.