

_la force de l'engagement^{MC}



Pourquoi la gestion déléguée et non la dotation en personnel d'appoint?

S'assurer que les entreprises tirent un maximum de valeur de leurs fournisseurs de services en TI, y compris flexibilité et accès à des compétences

Au cours des dernières années, plusieurs services de technologies de l'information (TI) au sein d'entreprises ont cherché à accroître leur souplesse, à surmonter une insuffisance de ressources à court terme ou à composer avec l'impact des restrictions liées à l'embauche en utilisant les services de dotation en personnel d'appoint offerts par des fournisseurs de services en TI ou en faisant directement affaire avec des contractants indépendants. En tant que stratégie temporaire, cette approche offre plusieurs avantages par rapport à l'option d'embaucher directement du personnel.

Dans un modèle de dotation en personnel d'appoint, les coûts liés à l'embauche pour répondre à des besoins temporaires et ceux liés à la cessation d'emploi lorsque ces besoins n'existent plus, peuvent largement compenser les coûts plus élevés associés à l'embauche de ressources permanentes supplémentaires. De plus, la dotation en personnel d'appoint n'exige qu'un minimum d'effort pour réaliser les contrats; son modèle de coûts est simple (taux multiplié par les heures travaillées); elle peut être rapidement accrue ou réduite et son impact sur le modèle de fonctionnement existant d'un service des TI est minime.

La dotation en personnel d'appoint peut toutefois devenir problématique lorsque cette option devient un modèle de fonctionnement permanent. En tant que solution à long terme, cette approche n'offre aucun des avantages liés aux autres modèles de partenariats externes à long terme, comme la gestion déléguée (impartition) et elle peut, en fait, créer certains risques importants et diminuer la valeur de l'entreprise.


FIGURE 1

Avantages et les enjeux d'un modèle de dotation en personnel d'appoint

Modèle de dotation en personnel d'appoint	
<ul style="list-style-type: none"> Avantages en tant que solution temporaire <ul style="list-style-type: none"> Accès rapide aux ressources et compétences manquantes S'adapte aux pénuries de personnel dues à des événements inattendus Moyen d'éviter les coûts liés à l'embauche/cessation d'emploi Coûts proportionnels à la demande Aucun impact sur le modèle de fonctionnement Ententes facilement contractées Modèle de coûts transparent 	<ul style="list-style-type: none"> Problèmes en tant que mode de fonctionnement permanent <ul style="list-style-type: none"> Coûts plus élevés S'accommode d'un style de gestion qui ne privilégie pas la planification Aucun engagement en matière de niveau de service Ensemble des problèmes attribués au manque de personnel Augmentation des coûts de gestion des sous-traitants Connaissances détenues par l'individu (comme dans le cas de personnel interne, mais avec moins de contrôle)

Désavantages de la dotation en personnel d'appoint comme solution à long terme

En raison de sa nature, la dotation en personnel d'appoint représente des coûts de main-d'œuvre plus élevés. Les organisations contractantes doivent ajouter des frais indirects et une marge à leurs coûts de main-d'œuvre. Bien que certains de ces frais puissent être évités en concluant des contrats directement avec des individus, cette option entraîne également des coûts administratifs internes plus élevés ainsi que certains risques inhérents. Lorsqu'utilisée comme solution à long



terme, la compensation que la dotation en personnel d'appoint procure en ce qui a trait aux coûts plus élevés de main-d'œuvre, c'est-à-dire les coûts évités liés à l'embauche et à la cessation d'emploi, n'existe plus.

D'autant plus que l'utilisation de la dotation en personnel d'appoint comme modèle permanent tend à favoriser un style de gestion qui ne s'appuie pas sur une planification de l'utilisation des ressources. L'accès aux ressources est trop facile. Il en résulte une croissance « subtile » du personnel et un « recensement de l'effectif » non reconnu qui échappe à la gouvernance des ressources humaines de l'organisation.

On ajoute continuellement des fournisseurs ou ceux-ci deviennent partie intégrante de l'organisation à titre d'approvisionneur permanent de personnel à coût élevé. Puisque la dotation en personnel d'appoint ne comporte aucun engagement en matière de niveau de service autre que les heures de travail disponibles, le lien avec la valeur qui en dérive est imprécis et rarement mesuré. La réponse à tout problème lié au service est généralement (et opportunément) attribuée au manque de personnel, ce qui contribue à la croissance subtile de l'effectif.

La perte du contrôle des connaissances représente peut-être un problème encore plus important. Au fur et à mesure que les fournisseurs deviennent partie intégrante de l'organisation, ils accumulent de l'information et des compétences dont le fonctionnement de l'organisation dépend. N'ayant aucun engagement contractuel de service et n'étant pas obligés de documenter les connaissances de manière à en permettre la transmission, les fournisseurs peuvent tenir les organisations en otage, comme c'est souvent le cas, perpétuant ainsi la permanence de leur entente.

Avantages d'un modèle de gestion déléguée (impartition)

L'organisation qui a conclu une entente de dotation en personnel d'appoint peut passer à un modèle de gestion déléguée (impartition) afin de bénéficier de la flexibilité et de l'accès aux compétences qu'elle recherche, tout en remédiant aux importants problèmes liés à la dotation en personnel d'appoint décrits plus haut. Le modèle de gestion déléguée diffère de la dotation en personnel d'appoint à plusieurs égards.

FIGURE 2

Comparaison des modèles - Modèle de dotation en personnel d'appoint (prestation de ressources) et Modèle de gestion déléguée (impartition)

Modèle de gestion déléguée (impartition)	Modèle de dotation en personnel d'appoint (prestation de ressources)
<ul style="list-style-type: none">Le fournisseur assume le contrôle, en totalité ou en partie, de la composante « exécution » des TI<ul style="list-style-type: none">Les engagements en matière de prestation de services sont exprimés en termes de « niveaux de service »L'entente précise l'étendue et la durée des servicesLa tarification est en fonction des niveaux de service et des volumes, lorsqu'appropriéLe fournisseur gère le modèle de prestation de services, les processus et les outilsLes employés sont touchés; les actifs et les ententes peuvent être transférés au fournisseur (le fournisseur doit les acquérir ou avoir la capacité de fournir les services)Le savoir-faire doit être documenté et transférableLe fournisseur prend en charge les risques liés à la transition et aux opérations <p>Engagement à livrer un résultat</p>	<ul style="list-style-type: none">Le fournisseur s'engage à fournir des ressources à capacité déterminée à un prix donné<ul style="list-style-type: none">Aucun engagement relatif aux résultats des services fournisL'engagement est limitéLa tarification est liée aux heures travaillées et à la disponibilitéLe client gère le modèle de prestation de services (y compris les sous-traitants), les processus et les outilsLe modèle de fonctionnement du client ne change pasLe savoir-faire est détenu par l'individuLe client prend en charge tout le risque lié à la prestation de services <p>Engagement à fournir une ressource</p>

La différence essentielle entre les deux modèles est que dans le cadre du modèle de gestion déléguée (impartition), le fournisseur s'engage à livrer un « résultat » à un prix déterminé, alors que dans le cadre du modèle de dotation en personnel d'appoint, il s'engage à fournir une « ressource ». Une ressource n'est que l'exécution d'une activité, sans engagement à ce que cette activité produise le résultat visé. Le modèle de gestion déléguée s'appuie sur une mesure de la valeur qui est fondée sur la planification, car l'organisation doit définir l'exigence en fonction de critères de service et de performance.

La tarification des services est liée aux résultats. Si un service exige un niveau de performance moindre ou n'est plus requis, les coûts afférents sont conséquemment réduits. Ceci procure « l'extensibilité selon la demande », souvent recherchée dans le cadre d'un modèle de dotation en personnel d'appoint, mais cette extensibilité est liée au service.

La gestion déléguée comprend un engagement en matière de service. Dans le cadre du modèle de dotation en personnel d'appoint, les heures de travail constituent le seul engagement relatif au service. Dans le cadre du modèle de gestion déléguée (impartition), le fournisseur prend en charge tout le risque lié au respect de l'engagement de la prestation de services.

Une importante valeur est ainsi créée. Puisque le fournisseur prend en charge le risque de fournir les services à un coût fixe, il est très incité à établir les mesures de productivité requises pour satisfaire cet engagement. Cela trouve son expression par la mise en œuvre d'outils et de processus et par une documentation détaillée, car le fournisseur ne peut se permettre de compromettre l'engagement lié au service en se fiant à des individus.

Une documentation et des processus rigoureux permettent également au fournisseur d'exploiter aisément sa structure mondiale de prestation de services. Grâce à la mise en place de documentation, d'outils et de processus, un fournisseur est en mesure d'assurer la fiabilité de ses services avec des ressources moindres et plus productives. Le modèle de gestion déléguée (impartition) est donc structuré de manière à offrir à l'organisation des services rentables et à faible coût.

Du point de vue de ce qu'une organisation recherche vraiment en matière de TI, le modèle de gestion déléguée (impartition) procure les avantages suivants : des services à faible prix dont les coûts et les résultats sont prévisibles; une extensibilité qui évolue en fonction de la demande; moins de risque quant à la prestation des services; et des mesures de rendement opérationnel, en fonction de l'excellence des processus, de la documentation et des résultats.

Les fournisseurs de services de gestion déléguée sont généralement de grandes organisations qui répondent aux besoins de plusieurs clients à partir de nombreux sites. Contrairement aux fournisseurs de services de dotation en personnel d'appoint qui sont en général de plus petites organisations (ou aux fournisseurs individuels), les fournisseurs de services de gestion déléguée peuvent offrir aux clients une vaste gamme de compétences et de capacités. Leurs clients ont accès à un savoir-faire diversifié, des solutions et des connaissances qui répondent à leurs besoins en constante évolution.

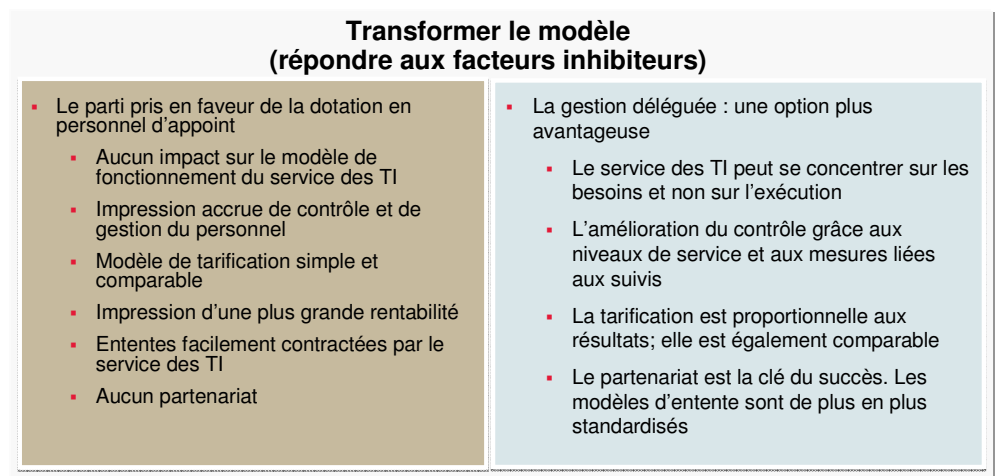
Le modèle de gestion déléguée (impartition) offre le même accès aux ressources et la même flexibilité que le modèle de dotation en personnel d'appoint. Comme la gestion déléguée s'appuie largement sur une gestion et des processus rigoureux, les capacités des clients sont généralement rehaussées à leur tour.


Facteurs inhibiteurs à un transfert vers un modèle de gestion déléguée (impartition)

Donc, compte tenu de tous les avantages inhérents au modèle de gestion déléguée (impartition), pourquoi certaines organisations optent-elles pour des ententes à long terme de dotation en personnel d'appoint? Les raisons sont multiples.

FIGURE 3

Facteurs inhibiteurs à un transfert vers un modèle de gestion déléguée (impartition)





Le modèle de gestion déléguée (impartition) offre un important avantage au service des TI qui a conclu des ententes relatives à l'exécution, soit celui de réduire sa taille et de se concentrer sur la gestion stratégique des TI. Depuis toujours, une gestion stratégique déficiente est le premier facteur de destruction de valeur en TI. Un grand nombre de dirigeants des TI ont une formation en technologie, et non en affaires, et, bien souvent, ils préfèrent gérer l'exécution. Le modèle de dotation en personnel d'appoint permet à ces dirigeants de surmonter les barrières posées par les limites de personnel et de conserver le contrôle opérationnel. La valeur du modèle de gestion déléguée (impartition) est généralement très évidente pour la haute direction, mais celui-ci déplaît souvent aux dirigeants des TI.

La tarification de la gestion déléguée est opaque comparativement à celle de la dotation en personnel d'appoint qui consiste essentiellement en une grille tarifaire (puisque l'engagement ne porte que sur la disponibilité de travailler sur une base horaire). Le modèle de dotation en personnel d'appoint est donc attrayant pour les services des TI qui se concentrent sur l'approvisionnement et demandent à plusieurs fournisseurs de leur transmettre leurs grilles tarifaires afin de choisir en conséquence. Cette approche ignore complètement l'élément valeur liée à l'engagement en matière de service, mais elle comporte l'avantage d'être simple.

La tarification de la gestion déléguée exige en effet que les parties conviennent de résultats précis et que la tarification soit liée à ceux-ci. Un mécanisme peut être facilement mis en place pour assurer que la valeur soit conservée au fil des années. Ce processus est certes plus complexe, mais sa valeur potentielle en justifie largement l'effort.

Le modèle de gestion déléguée (impartition) requiert évidemment une mentalité de partenariat. Il est intéressant de souligner que le concept de partenariat à long terme avec des fournisseurs de qualité a été plus facilement adopté dans la plupart des services organisationnels que dans les services des TI. L'élément central du modèle d'affaires des fournisseurs de services de gestion déléguée est l'excellence de la prestation de services et ces fournisseurs investissent de manière importante pour acquérir et préserver cette capacité. Un partenariat avec un fournisseur de services de gestion déléguée de qualité permet aux dirigeants des TI d'une organisation de se concentrer sur l'utilisation de la technologie comme source de valeur ajoutée pour leur organisation, persuadés d'avoir conclu une entente qui assure une exécution efficiente et efficace. La perception que le transfert des responsabilités opérationnelles quotidiennes entraîne une perte de contrôle constitue le principal obstacle alors qu'en fait le contrôle est toujours conservé grâce à la relation et aux engagements contractuels.

Les services des TI qui ont constamment recours au modèle de dotation en personnel d'appoint peuvent transformer ces ententes en un modèle de gestion déléguée (impartition) et ainsi accroître de manière importante la valeur économique de leur entreprise et la valeur de leurs services. Le modèle de gestion déléguée (impartition) est axé sur la réalisation de « résultats » (des niveaux de service et des services spécifiques liés à un volume d'activités) à un prix prédéterminé, comparativement à l'approvisionnement en « ressources » à payer.

Le client bénéficie ainsi d'une prévisibilité des prix et des coûts et le risque lié à la prestation des services est transféré au fournisseur. Pour respecter ses

engagements en matière de niveaux de service, l'impartiteur peut s'exposer à des coûts qui excèdent le prix du contrat si ceux-ci sont mal évalués ou mal gérés. Il est donc très incité à mettre en place des outils de productivité et à mettre en œuvre des outils et des processus « d'hygiène » opérationnelle qui favorisent le maintien et la préservation de la santé opérationnelle, ce qui crée ultimement de la valeur ajoutée pour le client.

La nature à long terme des modèles de gestion déléguée (impartition) signifie que le fournisseur est en mesure de mieux planifier, gérer les ressources, affecter son personnel à l'ensemble des mandats et attribuer les tâches à l'ensemble de son modèle mondial de prestation de services. Il en résulte une prestation à moindre coût pour un niveau de service donné. Un fournisseur de services de gestion déléguée (impartition) peut généralement fournir des services à des coûts nettement moins élevés que ceux de services similaires offerts dans le cadre d'un modèle de dotation en personnel d'appoint.

FIGURE 4

Avantages d'un modèle de gestion déléguée (impartition)


Modèle de gestion déléguée (impartition)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avantages en tant que solution à long terme <ul style="list-style-type: none"> ▪ Services rendus à un prix convenu ▪ Fournisseur de services prend en charge le risque de prestation – incitation à la productivité ▪ Modèle de fonctionnement à des coûts moins élevés que ceux des modèles interne ou de dotation en personnel d'appoint ▪ Lien transparent entre un service et son coût ▪ Incitation à la planification des TI et à la documentation des connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impact sur le modèle de fonctionnement des TI <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accent sur la planification – s'assurer que les demandes de services s'alignent aux besoins de l'entreprise ▪ Modèle de fonctionnement qui exige que le service des TI cède la responsabilité de l'exécution au fournisseur ▪ Modèle de partenariat – à long terme ▪ Fournisseur responsable du modèle de fonctionnement et des méthodes, selon les exigences et les paramètres convenus

Avantages supplémentaires de la gestion déléguée

Outre ses coûts moins élevés, le modèle de gestion déléguée (impartition) offre d'autres avantages qui peuvent s'avérer substantiels. Dans le cas de la dotation en personnel d'appoint, les discussions relatives au prix sont généralement axées sur les grilles tarifaires et ne sont aucunement liées à la productivité ou aux dimensions du service, qui peuvent excéder les heures travaillées et les classifications des capacités.

Dans le contexte de l'impartition, par contre, les discussions relatives au prix sont généralement axées sur la valeur et l'alignement entre les niveaux de service et les besoins de l'entreprise, car le prix est fondé sur des niveaux de service qui reflètent les objectifs d'affaires. Il arrive souvent que les services des TI qui n'ont pas recours à l'impartition fixent des niveaux de service trop élaborés afin d'atteindre des objectifs d'excellence en TI (parce que l'on croit, par exemple, que si un niveau de service de 99,0 % est bon, alors un niveau de 99,99 % est meilleur), ce qui accroît inutilement les coûts du processus dans bien des cas.

Grâce à la création d'un lien précis entre le service, les besoins de l'entreprise et les coûts, l'impartition délaisse l'analyse de grilles tarifaires et de l'utilisation des



ressources pour cibler l'optimisation de l'équilibre entre les coûts et les services. En effet, lorsque ce lien a été établi, les clients demandent souvent des niveaux de service moins élevés et réduisent ainsi leurs dépenses en TI.

Le modèle de gestion déléguée (impartition) peut également éliminer d'autres facteurs de destruction de valeur avec lesquels des services des TI sont aux prises. Dans le cadre de ce modèle, le fournisseur doit être capable de réaliser le travail avec les meilleures ressources et à partir du meilleur site pour récupérer la valeur, ce qui l'oblige à documenter les connaissances. Puisque conformément au contrat, cette documentation appartient au client, le risque de perdre les connaissances est minimisé pour les services des TI.

Finalement, puisqu'une entente de gestion déléguée (impartition) comporte un prix fixe et que plusieurs coûts de fournisseurs sont influencés par les comportements des clients, les fournisseurs sont incités à aider les clients à résoudre les problèmes importants qui ont une incidence sur leur rendement, notamment une complexité et une diversité inutiles et un manque d'adhésion aux normes.

Conclusion

La dotation en personnel d'appoint est un outil utile de l'arsenal des services des TI. Même dans le cadre d'un modèle de gestion déléguée (impartition), la dotation en personnel d'appoint est souvent utilisée pour des services précis à des moments déterminés. Toutefois, lorsque la dotation en personnel d'appoint devient le modèle de fonctionnement de facto d'un service des TI, elle représente une forme d'impartition qui est inefficace, compte tenu du faible niveau d'engagement et des coûts et risques élevés qu'elle comporte.

Les services des TI qui utilisent la dotation en personnel d'appoint de cette manière devraient reconnaître qu'ils ont déjà recours à des « ressources externes » et devraient considérer l'adoption d'un vrai modèle de gestion déléguée (impartition) pour maximiser la valeur de l'entreprise.

À propos de CGI

La raison d'être de CGI est de satisfaire ses clients et de contribuer à leur croissance et à leur succès. Depuis plus de 30 ans, nous appuyons nos clients en leur rendant des services de grande qualité et en les aidant à relever les défis auxquels ils font face.

Figurant parmi les chefs de file du secteur des services en TI et en gestion des processus d'affaires, CGI regroupe 26 000 professionnels répartis dans plus de 100 bureaux dans le monde. Nous fournissons à nos clients la combinaison de valeur et de 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.

Pour nous, réussir signifie aider nos clients à améliorer leur position concurrentielle et à se distinguer par leurs résultats.

© 2010 Groupe CGI inc.