

L'importance des stratégies de partenariat

Les répercussions qu'a le sourcing des services d'affaires et des TI sur la performance financière



Puisque les éléments qui motivent le recours à l'impartition ont changé, les stratégies de sourcing devraient, elles aussi, suivre la même voie. Pourquoi? Ceux qui ont choisi d'emprunter la route du changement ont profité d'une croissance de leurs revenus deux fois supérieure, en plus de voir la croissance de leur bénéfice brut quintupler par rapport à celui de leurs pairs.

À propos de l'étude

Afin de comprendre le changement qui se produit actuellement dans le secteur des services d'affaires et des TI – afin, plus précisément, de connaître les raisons pour lesquelles les organisations effectuent du sourcing et y ont recours – nous avons besoin d'un échantillon diversifié et d'une taille significative. Nous avons atteint notre objectif grâce à la participation de plus de 1 351 décideurs en sourcing provenant de partout dans le monde.

Près de 40 % des répondants sont des chefs opérationnels, tandis que les autres sont des cadres supérieurs qui influencent directement les décisions en matière de sourcing. Environ le tiers des répondants sont des dirigeants principaux, alors que les deux tiers sont des chefs des TI. En ce qui concerne la taille des organisations, 35 % des organisations interrogées possèdent un effectif de plus de 10 000 employés, tandis que les organisations des 65 % restant possèdent employé entre 1 000 et 9 999 personnes. Ces décideurs proviennent de 18 secteurs et 12 pays différents (30 % de marchés en croissance et 70 % de marchés matures).¹

Dans notre analyse, nous avons également examiné les performances commerciales de quelques entreprises dont les renseignements financiers sont publics. Afin de contrôler les facteurs firmographiques qui pourraient également influencer les résultats financiers, nous avons utilisé une analyse multivariée.

Hiérarchisation des besoins du sourcing

Au tout début, l'impartition visait à réduire les coûts, c'est-à-dire à déléguer des processus, surtout les processus qui offraient peu de marge de profit, à des fournisseurs capables d'offrir ces services de façon plus efficace et moins coûteuse. Toutefois, les motivations du sourcing ont évolué. Les organisations souhaitent encore réaliser des économies, mais elles doivent désormais répondre à des besoins plus complexes.

Les dirigeants sont de plus en plus nombreux à se tourner vers des fournisseurs externes afin d'obtenir les capacités essentielles dont ils ont besoin pour innover et réussir. Non seulement les chefs de la direction sont plus nombreux à établir des partenariats à l'externe, mais 53 % d'entre eux le font pour stimuler l'innovation.² Parmi les chefs de la mise en marché, 92 % d'entre eux ont choisi d'accroître le recours aux partenaires à l'externe pour l'analytique de la clientèle et des données.³ Et le deux tiers des chefs du service de l'information axés sur la croissance développent abondamment leurs partenariats afin de changer l'amalgame de compétences, d'expertise et de capacités dans leur organisation.⁴

Alors que les changements technologiques ne cessent de s'accélérer, les ambitions des groupes de chefs opérationnels suivent la même voie. Durant leurs carrières, ces dirigeants ont été témoins des répercussions des avancées technologiques et de la façon dont elles ont ouvert la voie à de nouveaux canaux, de nouveaux modèles de gestion et même, de nouvelles entreprises. Aujourd'hui, face à la convergence des mégadonnées, de l'informatique en nuage et des technologies mobile et sociale, ces dirigeants reconnaissent les signes d'un changement encore plus bouleversant. Ils savent qu'il faut être au premier rang et qu'ils doivent donc miser sur les opportunités pour innover. Ils savent également que leur organisation n'a peut-être pas l'ensemble des capacités clés dont ils auront besoin pour réussir.

Ce changement d'idéologie – amener les capacités stratégiques à l'intérieur de l'organisation, plutôt que d'envoyer le travail à l'extérieur – est la raison pour laquelle les entreprises refusent d'utiliser le mot «impartition» pour désigner ces relations de sourcing. Une récente enquête réalisée par la société d'analyse HfS Research montre que 63 % des acheteurs de services d'affaires et de TI aimeraient abandonner complètement l'usage du terme «impartition».⁵

Tandis que le «pourquoi» du sourcing a considérablement évolué, le «comment» prend du retard. Lorsque les organisations embauchent des fournisseurs de services pour les aider à stimuler leurs résultats commerciaux, la façon dont ils structurent leurs contrats et gèrent ces relations n'exprime pas toujours leurs motivations de plus haut niveau.

La stratégie de partenariat est-elle donc si importante? Il semblerait qu'elle ait effectivement d'importantes répercussions sur les finances. Les décideurs qui effectuent le sourcing de nombreuses activités, et le font pour stimuler l'innovation, sont beaucoup plus performants que leurs pairs en ce qui concerne la croissance des revenus, la croissance du bénéfice brut et une panoplie d'autres mesures financières. La façon différente dont ils structurent et gèrent ces relations de services est tout aussi importante – associer des mesures aux résultats commerciaux, établir des points à inclure dans la stratégie d'entreprise pour transformer et intégrer la gouvernance.

L'importance de la stratégie de partenariat

Afin de mieux comprendre la dynamique en constante évolution dans le domaine du sourcing des services d'affaires et de TI, nous avons sondé plus de 1 300 décideurs provenant de partout dans le monde. Les résultats de l'enquête ont confirmé notre hypothèse selon laquelle l'évolution des éléments qui motivent une entreprise à avoir recours au sourcing va bien au-delà des simples économies et inclut des objectifs de plus haut niveau tels que l'efficacité des processus, l'avantage concurrentiel et l'innovation commerciale. En fait, moins de 7 % des décideurs interrogés ont évoqué la réduction des coûts et l'efficacité comme seules raisons pour impartir leur infrastructure des TI, leurs applications et leurs processus commerciaux. Bon nombre d'entre eux ont plutôt indiqué un ensemble de raisons, puisque 39 % des décideurs utilisent principalement le sourcing pour stimuler l'innovation dans au moins un secteur en ce qui concerne les services d'affaires ou de TI.

L'examen de l'étendue de l'impartition et des motivations à l'origine de ce choix nous a permis de voir quatre stratégies de partenariat (voir la figure 1).⁶

- *Les innovateurs en entreprise* utilisent le sourcing dans un plus grand nombre de secteurs d'activités de leur entreprise. Ils y ont recours afin de stimuler l'innovation, tant dans leur infrastructure des TI que leurs applications ou leurs processus commerciaux, ce qui a également pour effet de modifier leur façon de fonctionner, leur rôle dans la chaîne de valeur, leur façon d'évaluer la valeur monétaire ou même la façon dont l'ensemble de l'industrie fonctionne.
- *Les optimiseurs en entreprise* impartissent également aussi grand nombre de secteurs d'activités d'affaires et de TI, mais ils veulent surtout stimuler l'efficacité et l'efficience.
- *Les innovateurs ciblés* impartissent leurs services de façon plus ciblée. Ils embauchent des fournisseurs de services pour innover dans des secteurs précis de l'entreprise.
- *Les optimiseurs ciblés* adoptent, quant à eux, une stratégie d'impartition plus conservatrice. Ils ont recours aux fournisseurs pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise dans des secteurs ciblés.

L'examen des motivations à l'origine du sourcing et l'étendue de l'impartition lève le voile sur quatre stratégies de partenariat

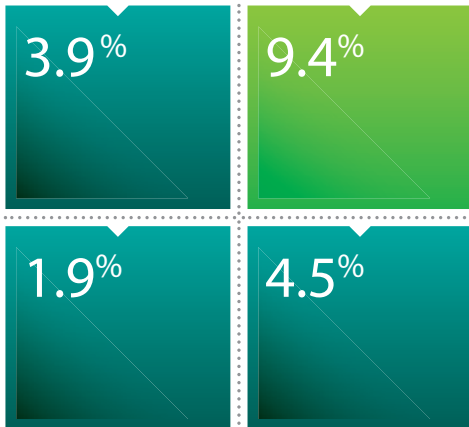


Figure 1. Les innovateurs en entreprise sont aux premiers rangs de cette tendance. Ils utilisent le sourcing à grande échelle pour stimuler l'innovation.

Toutes ces stratégies fonctionnent. Toutefois, en les comparant, la stratégie la plus performante sur le plan financier est celle des innovateurs en entreprise. À première vue, en regardant la croissance des revenus et la croissance du bénéfice brut, une corrélation entre la stratégie de partenariat et la performance commerciale semble se dessiner. Afin de vérifier la force de ce lien, nous avons effectué une analyse poussée qui tenait compte de différents facteurs firmographiques pouvant influencer les résultats tels que l'emplacement géographique, la taille de l'entreprise et l'industrie.⁷

Le résultat? Parmi toutes les mesures financières mises à l'essai, les innovateurs en entreprise se sont démarqués en étant nettement plus performants que les ceux qui utilisaient des stratégies de partenariat différentes (voir la figure_2). Leurs entreprises ont notamment enregistré une croissance saine et un investissement continu. Reste à savoir comment elles ont pu atteindre un tel niveau de performance. Il semblerait que le partenariat ait joué un grand rôle à cet égard. La segmentation nous a permis de voir que ces organisations visent des objectifs plus axés sur l'innovation et les affaires dans leurs relations de sourcing. Mais quelles priorités commerciales les incitent-elles à s'associer à des partenaires? Quelles capacités recherchent-elles chez un fournisseur? Leur façon de nouer un partenariat est-elle si différente?

Croissance des revenus par stratégie de partenariat
Taux de croissance annuelle combiné sur 3 ans : dernière année 2011



Croissance du bénéfice brut par stratégie de partenariat
Taux de croissance annuelle combiné sur 3 ans : dernière année 2011



Analyse de propension : lien avec la performance financière
Taux de croissance annuelle combiné sur 3 ans : dernière année 2011

	Chiffre d'affaires	Bénéfice brut	Résultat avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA)	Bénéfice net	Bénéfice activ. poursuiv.	BPA dilué	Flux de trésorerie, expl.	Flux de trés. disp. utilisé	Dép. d'invest.
Innovateurs en entreprise	9%	11%	15%	18%	24%	22%	15%	22%	10%
Autres stratégies de partenariat	4%	2%	5%	6%	3%	2%	7%	2%	-3%

Figure 2. Les innovateurs en entreprise ont une performance nettement supérieure sur le plan financier avec une croissance des revenus deux fois supérieure et une croissance du bénéfice brut cinq fois supérieure à celle de leurs pairs.

De plus grandes attentes...

Quelle que soit la stratégie de partenariat choisie, les décideurs partagent des objectifs communs. La réduction des coûts est une des principales priorités commerciales des entreprises de partout dans le monde, dans quelque segment que ce soit. D'autres objectifs communs incluent l'augmentation des revenus provenant des clients existants, l'obtention de nouveaux clients, le maintien de l'expertise technique ainsi que l'amélioration de la qualité des données et des analyses.

L'agilité et la réactivité du marché sont les deux secteurs dans lesquels les priorités divergent. Les innovateurs en entreprise accordent une plus grande priorité aux objectifs commerciaux qui leur permettent d'innover rapidement et de miser sur les opportunités de croissance. Cette priorisation fait en sorte qu'ils recherchent des capacités différentes chez leurs fournisseurs de services (voir la figure 3). Les ambitions d'innovation de ces innovateurs en entreprise les rendent plus sélectifs. Ils évaluent différemment les fournisseurs potentiels et la valeur qu'ils peuvent leur apporter.

Tandis que la majorité des acheteurs de services s'attendent à recevoir une assistance de haute qualité, une expertise en matière de sécurité, des connaissances d'affaires sur mesure, des services personnalisés et le «meilleur» prix, les innovateurs en entreprise, eux, s'attendent à encore plus que cela.

L'agilité constitue une importante priorité pour eux. Leurs plans d'expansion géographique dépendent de la rapidité avec laquelle ils arrivent à se transformer pour servir ces nouveaux marchés. Ils recherchent donc des fournisseurs capables de les aider, quel que soit l'endroit où ils souhaitent aller, des fournisseurs qui possèdent une infrastructure éprouvée ainsi qu'une expertise sur le terrain. Afin de percer de nouveaux marchés et d'offrir de nouveaux produits, les innovateurs en entreprise ont besoin de chaînes d'approvisionnement plus agiles, c'est-à-dire des fournisseurs de service qui comprennent leur industrie particulière et peuvent les aider à améliorer l'intégration, la visibilité et la conformité de la chaîne d'approvisionnement. Les innovateurs en entreprise seront également plus enclins à essayer de nouveaux modèles de gestion et veulent donc un fournisseur ayant de l'expérience en stratégie d'affaires dans un éventail d'industries pour les aider à concevoir et à apporter les changements nécessaires.

Différences dans les priorités commerciales		Différences dans les capacités recherchées	
Adaptabilité		Adaptabilité	
Expansion dans de nouvelles régions	▲ 2.2x	Infrastructure globale étendue	▲ 1.7x
Expansion/intégration de la chaîne d'approvisionnement	▲ 2.2x	Chef de file qui établit les normes de l'industrie et met en œuvre de façon proactive des changements connexes à la conformité	▲ 1.5x
Nouveaux modèles commerciaux	▲ 1.7x	Expérience des stratégies commerciales et de la transformation	▲ 1.2x
Réactivité		Réactivité	
Anticipation des changements technologiques/de marché	▲ 1.8x	Stimulation et capitalisation de capacités d'informatiques	▲ 1.4x
Culture de l'innovation	▲ 1.5x	Nuage robustes pour les innovations technologiques	▲ 1.4x
Permettre la modélisation prédictive	▲ 1.4x	Gestion des changements organisationnels réactive	▲ 1.3x
		Forte capacité d'analytique des affaires	▲ 1.3x

▲ Innovateurs en entreprise et optimiseurs en entreprise

Figure 3. Comparativement aux optimiseurs en entreprise, les innovateurs en entreprise sont plus axés sur l'agilité et la réactivité, ce qui fait qu'ils recherchent un ensemble différent de capacités chez un fournisseur.

Les innovateurs en entreprise sont également plus axés sur l'anticipation des marchés et des changements technologiques, ce qui leur permet de réagir plus rapidement que leurs concurrents. Ils cherchent donc des fournisseurs ayant des antécédents avérés en capitalisation de technologies perturbatrices comme les technologies mobile et sociale ainsi que l'analytique. C'est à ce moment que de fortes capacités en recherche et développement peuvent entrer en ligne de compte. Ils veulent également des fournisseurs capables de prendre rapidement en charge la conception, le lancement et l'évolution de ces innovations grâce à l'informatique en nuage. Afin de réagir rapidement, les innovateurs en entreprise misent sur les modèles prédictifs et la connaissance à l'avance des événements à venir. Cela signifie qu'ils cherchent des fournisseurs pouvant leur fournir des capacités d'analytique avancée et les aider à découvrir de nouveaux renseignements utiles et de nouvelles opportunités. Pour les innovateurs en entreprise, l'innovation n'est pas une priorité à court terme. Ils essaient plutôt de développer une culture omniprésente axée sur l'innovation. C'est dans cet objectif qu'ils rallient des fournisseurs capables de concevoir et de mettre en œuvre des environnements collaboratifs, des incitatifs et d'autres changements organisationnels qui leur permettront de transformer la culture de l'entreprise.

« Cette entente nous permet d'offrir de meilleurs services à nos clients et d'obtenir un avantage concurrentiel dans un secteur dans lequel l'innovation et les nouvelles technologies sont essentielles pour une croissance réussie. »⁸

– Juan Maria Nin, directeur général de La Caixa

En équipe pour la croissance

La Caixa – l'une des principales banques espagnoles a réagi à la crise financière européenne avec un plan ambitieux de croissance stratégique combinant fusions et acquisitions dans toute l'Espagne, ainsi qu'à l'étranger. Mais sans soutien technique à l'extérieur de son pays, cette banque avait besoin de fournisseurs de services ayant une expérience approfondie du travail dans d'autres régions afin d'intégrer rapidement les nouvelles acquisitions.⁹

Reconnue depuis longtemps pour être une pionnière de l'utilisation des nouvelles technologies, la banque cherchait également un fournisseur ayant de fortes capacités en recherche et en innovation qui pourraient l'aider à maintenir cet avantage. Les fournisseurs potentiels devaient pouvoir utiliser d'énormes capacités en ce qui concerne les technologies sociales et mobiles, l'informatique en nuage et l'analytique pour aider la banque à améliorer radicalement l'expérience bancaire de ses clients.

Après avoir établi les priorités d'affaires qui guideront ses décisions en matière de sourcing, la banque a alors conclu une entente de sourcing de 10 ans pour ses services de TI. Dans le cadre de cette alliance, le fournisseur à long terme devait mettre à la disposition de la Caixa ses centres de recherche et de développement, pour ainsi lui permettre d'accéder aux dernières technologies, capacités de recherche et avancées dans le domaine des processus commerciaux bancaires. Elle prévoit réinvestir les économies qu'elle aura réalisées – 400 millions d'euros pendant la durée de l'entente – dans l'innovation et la croissance.

Grâce à une collaboration avec un fournisseur innovateur d'envergure mondiale, la banque a réussi à améliorer l'efficacité de ses TI, tout en mettant en œuvre la stratégie de croissance et la culture d'innovation dont elle avait besoin pour mener l'industrie.

... une façon différente de les atteindre

Non seulement les innovateurs en entreprise cherchent un type de fournisseur différent, mais ils veulent également entretenir une relation différente avec eux. Afin d'atteindre leurs objectifs commerciaux, ils reconnaissent qu'ils doivent changer leur façon d'organiser et de gérer leurs alliances à long terme (voir la figure 4).

Les plus grandes différences entre les différentes stratégies de partenariat portaient sur différents éléments, notamment des mesures axées sur la gestion ciblant des résultats stratégiques, des contrats conçus pour stimuler la transformation et une approche intégrée de la gouvernance qui permet de coordonner la prise de décisions afin d'atteindre les résultats visés.

	Optimiseurs ciblés	Innovateurs ciblés	Optimiseurs en entreprise	Innovateurs en entreprise	Innovateurs en entreprise et optimiseurs en entreprise
Mesures associées aux résultats					
Mesures associées à des résultats commerciaux				✓	▲ 1.5x
Services harmonisés avec les objectifs commerciaux		✓	✓	✓	▲ 1.3x
Portée de la transformation					
Transformation des rôles du personnel à l'interne				✓	▲ 1.7x
Vaste éventail de modèles de prestation		✓	✓	✓	▲ 1.4x
Partenaire qui influence la stratégie			✓	✓	▲ 1.7x
Contrats intégrés de façon verticale		✓	✓	✓	▲ 2.1x
Gouvernance intégrée					
Intégration des services pour tous les fournisseurs		✓	✓	✓	▲ 1.5x
Gouvernance dans toute l'entreprise		✓	✓	✓	▲ 1.4x

✓ Plus haute fréquence par rapport aux pairs ✓ Fréquence modérée par rapport aux pairs

Figure 4. Les innovateurs en entreprise sont plus enclins à associer des mesures aux objectifs commerciaux, à élaborer des contrats axés sur la transformation et à intégrer la gouvernance.

Des mesures associées aux résultats

Depuis toujours, les ententes de niveau de service se concentrent sur différentes mesures touchant notamment les activités ou les coûts comme la disponibilité du système ou le coût par appel au centre d'assistance. Toutefois, les innovateurs en entreprise pavent la voie vers des mesures plus axées sur la gestion. Ainsi, ils les harmonisent avec des objectifs d'affaires plus grands et plus stratégiques.

Dans le secteur des services financiers, cela pourrait consister en l'augmentation des services bancaires mobiles, tandis que dans l'industrie des télécommunications, il serait plutôt question de réduire le coût d'acquisition des abonnées, tout en augmentant les taux de ventes croisées et de vente incitative. Dans le secteur de la vente au détail, cette harmonisation pourrait notamment s'exprimer par l'adoption d'un plan de déploiement ambitieux afin d'occuper une plus grande place dans un nouveau marché. Ce changement d'idéologie ouvre la voie à de nouveaux modèles d'évaluation des fournisseurs, des modèles qui permettent d'évaluer la contribution des fournisseurs aux objectifs d'affaires plus généraux de l'entreprise, au-delà de la seule réduction des coûts.

Les innovateurs en entreprise harmonisent également les services qu'ils mettent en sourçage avec les objectifs commerciaux de l'entreprise. Ils regardent, pour ce faire, les processus de bout en bout qui interviennent dans l'atteinte des résultats commerciaux ciblés au moment de choisir les services qui seront mis en sourçage. Ils reconnaissent que les fournisseurs ne pourront accepter de mettre leurs profits à risque et d'associer des mesures financières aux résultats commerciaux que s'ils peuvent exercer une influence verticale suffisante sur les processus commerciaux et stimuler un changement positif.

Portée de la transformation

Les innovateurs en entreprise ont recours au sourçage afin d'obtenir les capacités dont ils ont besoin pour innover à plus grande échelle. Leurs relations de sourçage comportent donc un aspect de transformation. Ainsi, leurs contrats sont généralement intégrés à la verticale, c'est-à-dire qu'ils incluent les processus commerciaux, les applications et l'infrastructure technologique, afin de permettre un changement plus global. L'innovation et les changements à grande échelle requièrent également un amalgame de modèles de prestation de services.

Les innovateurs en entreprise sont également plus enclins à rallier des fournisseurs possédant l'expertise fonctionnelle et de l'industrie dont nécessaire pour transformer les rôles de leurs employés. Par exemple, s'ils visent l'innovation dans la mise en marché et qu'ils mettent leurs capacités d'analytique en sourçage, ils veulent s'assurer de recevoir plus qu'un bout de logiciel ou de rapport. Ils veulent que leur partenaire les aide à façonner la mise en marché – à aller au-delà de la compréhension des segments de clients pour arriver à comprendre chacun des clients pour ainsi décrire ce qui va se produire plutôt que de se limiter à ce qui se produit.

Puisque les innovateurs en entreprise trouvent chez leurs fournisseurs les connaissances et l'expérience qui leur manque, ils profiteront davantage de l'apport de ce partenaire lorsque viendra le moment d'élaborer leurs stratégies. Si, par exemple, ils obtiennent une plus grande place dans un nouveau marché géographique, ils pourront alors tenir compte de l'avis et des conseils de fournisseurs déjà actifs dans ce marché.

Gouvernance intégrée

Les innovateurs en entreprise cherchent à intégrer plus rapidement la gouvernance dans l'ensemble de l'entreprise. Puisqu'ils sont axés sur les objectifs commerciaux, ils reconnaissent l'importance de la communication et de la collaboration dans l'ensemble des unités commerciales. Si, par exemple, ils visent à accélérer le lancement de nouveaux produits et services, les équipes de mise en marché, de fabrication, de distribution et de ventes auront toutes un rôle à jouer dans la prise de décisions de sourcing.

Réussir à atteindre des objectifs commerciaux globaux requiert souvent la participation active de multiples fournisseurs de services, ce qui accroît le besoin d'intégration. Même les innovateurs ciblés doivent faire face à ce défi. Que l'objectif d'innovation soit ciblé ou global, il aura généralement des répercussions sur les processus commerciaux, les applications et l'infrastructure technologique, en plus d'exiger la collaboration le travail avec de multiples fournisseurs. La croissance continue de l'informatique en nuage peut également entraîner la prolifération de fournisseurs, ce qui donne une autre raison aux innovateurs en entreprise de miser sur l'intégration des services.

« Cette entente nous permet de réitérer notre engagement à nous transformer en une entreprise mondiale plus flexible, agile et concurrentielle. »

– Fernando Gonzalez, vice-président exécutif, administration et finances, CEMEX

Incorporer l'innovation dans un contrat

CEMEX est en chef de file mondial dans l'industrie du ciment, du béton prêt à l'emploi et des granulats. Tout comme d'autres entreprises de l'industrie de la construction et des matériaux de construction, CEMEX a vécu des temps difficiles durant la crise financière mondiale. Afin de propulser son ascension pendant que l'industrie se remet de la crise, l'entreprise a compris qu'elle devait accélérer sa transformation pour obtenir un avantage concurrentiel et développer son agilité pour ainsi pouvoir réagir rapidement lorsqu'apparaissent de nouvelles opportunités.

Cette entreprise mondiale spécialisée dans les matériaux de construction a décidé d'embaucher des fournisseurs de sourcing stratégique qui pourraient l'aider à réduire les coûts et à améliorer sa productivité, en plus de lui permettre de vivre une transformation innovatrice capable d'accroître son agilité et de lui donner une position concurrentielle sur le marché. Grâce à un ensemble de services d'affaires et de TI intégrés à la verticale, la portée du contrat était proportionnelle au degré de transformation recherché.

Consciente de l'importance de l'innovation pour sa réussite, CEMEX a conçu ses contrats de sourcing en fonction de cette priorité. En vertu du contrat, le fournisseur devait investir annuellement dans des projets d'innovation qui aideront CEMEX à atteindre ses objectifs commerciaux, en plus de lui permettre de réaliser des économies considérables de plus d'un milliard de dollars US dans le contrat de base. Toutefois, afin d'encourager la collaboration, le modèle d'investissement comprend également un mécanisme de partage des gains qui permet au fournisseur de récupérer son investissement une fois les objectifs commerciaux atteints.

CEMEX a également mis en place une équipe de gouvernance transorganisationnelle chargée de sélectionner les projets selon leur potentiel transformatif, des besoins commerciaux et du rendement du capital investi anticipé. Grâce à une gouvernance intégrée dans toute l'entreprise, le fabricant et ses fournisseurs de services traduisent leurs exigences stratégiques en prestation de services dans toute l'entreprise.

Se propulser dans la hiérarchie

Le recours de plus en plus répandu aux stratégies de partenariat a entraîné l'évolution des motivations du sourcing. Les chefs opérationnels se propulsent dans la hiérarchie des besoins de sourcing afin d'obtenir des résultats commerciaux plus importants tels que l'innovation. La réduction des coûts, bien qu'elle demeure importante, est devenue le moyen d'atteindre un autre objectif : le financement de l'innovation et de la croissance.

Seul un infime pourcentage d'organisations ont cependant modifié leur comportement de sourcing afin qu'il corresponde à leurs objectifs d'affaires. C'est précisément cette élite d'innovateurs d'entreprise qui est beaucoup plus performante sur le plan financier que les autres entreprises. Comment s'y prennent-ils? Ils y arrivent grâce à des mesures associées aux résultats commerciaux, à un projet de transformation et à une gouvernance intégrée. Leurs stratégies commerciales les incitent à avoir une vue plus globale des activités auxquelles les partenaires peuvent contribuer.

Leurs stratégies de sourcing sont également conçues à cet effet – elles reposent sur une approche globale et intégrée qui leur permet d'atteindre des objectifs d'affaires ciblés.

Si vous ne vous êtes pas demandé récemment pour quelles raisons vous avez recours à l'impartition et quels résultats commerciaux vous cherchez à atteindre, voici une bonne occasion de le faire. Si vous avez déjà une idée claire du type de relations de sourcing que vous souhaitez entretenir, la prochaine question que vous devez vous poser est cependant plus complexe : *la façon* dont vous effectuez vos activités en sourcing est-elle en harmonisée avec *vos motivations*? Les points indiqués dans la figure 5 et dont il faut tenir compte pourront orienter votre processus de réflexion.

Bon nombre d'entreprises sourcent leurs services de gestion et de TI afin d'obtenir les capacités dont elles ont besoin. Beaucoup moins d'entreprises réussiront cependant à atteindre les objectifs commerciaux qu'elles se sont fixés. Les innovateurs en entreprise offrent de l'information utile sur la façon d'atteindre ces objectifs.

Questions à se poser

Mesures associées aux résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Quels objectifs commerciaux souhaitez-vous atteindre? • De quelles capacités avez-vous besoin pour obtenir les résultats souhaités? • De quelle façon vos critères d'évaluation du fournisseur doivent-ils évoluer? • Que devraient inclure les ententes de niveau de service?
Portée de la transformation	<ul style="list-style-type: none"> • L'informatique en nuage fait-elle partie de votre prestation de services? • Vos contrats de sourcing stratégique sont-ils structurés à la verticale? • Comptez-vous sourcer des services génériques ou personnalisés? • Vos partenaires de sourcing à long terme influencent-ils votre stratégie?
Gouvernance intégrée	<ul style="list-style-type: none"> • De quelle façon structurerez-vous votre modèle de gouvernance – d'un contrat à l'autre, centralisé, intégré dans toute l'entreprise – et qui devra y participer? • Quels sont les points de contrôle essentiels? • Comment le rôle du chef du service de l'information devra-t-il changer? • Allez-vous gérer et coordonner les services pour tous les fournisseurs ou utiliserez-vous un intégrateur de services?

Figure 5. Au fur et à mesure que les motivations évoluent, les décideurs en matière de sourcing doivent repenser la façon dont ils organisent et gèrent leurs relations de sourcing.

Remerciements

Auteurs

Patrick M. Kerin est le directeur général de Services technologiques mondiaux d'IBM et il est responsable de l'impartition stratégique mondiale. Son organisation offre aux clients d'IBM des services qui permettent à leur entreprise d'innover et de croître de manière rentable.

Dans l'exercice de ses précédentes fonctions chez IBM, Patrick a dirigé des projets clés d'acquisition et de dessaisissement, a assuré la direction stratégique et la direction des activités d'exploitation quotidiennes des services de TI d'IBM aux États-Unis et au Canada, a été responsable des finances et de la planification des organisations dans différentes unités commerciales ainsi que des services réseau pour Advantis, un partenariat d'IBM et Sears dans le cadre duquel il a siégé au conseil d'administration.

Stanley J. Sutula III dirige les opérations connexes aux finances et à la planification pour Services technologiques mondiaux d'IBM. Il est responsable de la planification financière, de la prévision des ventes, de la tarification, de la gestion des risques et du développement commercial, ce qui inclut les stratégies d'acquisition et de dessaisissement pour l'impartition stratégique, les services technologiques intégrés et la maintenance. En plus de ce rôle de direction chez IBM, il participe activement au MBA Finance Career Track Advisory Board de la Northeastern University en tant qu'expert-conseil.

Caitlin Halferty est conseillère déléguée au Centre IBM en connaissances appliquées. Dans l'exercice de ses fonctions, elle mène des études sur les tendances émergentes dans les secteurs des affaires et de la technologie pour les entreprises innovatrices et tournées vers l'avenir. Avant de se joindre à l'équipe du Centre, Caitlin a agi comme experte-conseil pour des clients répartis sur les quatre continents, en plus de diriger des équipes transversales chargées des TI et des activités responsables de la mise en œuvre des changements organisationnels, des systèmes d'infrastructure et des plateformes technologiques dans l'ensemble de l'entreprise.

Collaborateurs

Rich Lechner
Christopher Townsend
Romala Ravi
Caroline Robertson
Kathy Millich

Connie Blauwkamp
Steve Rogers
Angie Casey
Julie Cohen Sloma
Subrata Chatterjee

À propos du Centre IBM en connaissances appliquées

Le Centre IBM en connaissances appliquées (ibm.com/ibmcai) présente de nouvelles façons de penser, de travailler et de diriger. Au moyen de recherches basées sur des données probantes, le Centre donne aux dirigeants des conseils pratiques et justifie le changement.



Remarques et références

¹ Les marchés en croissance inclus dans la présente étude sont l'Australie, le Brésil, la Chine, l'Inde, la Russie et Singapour. Les marchés matures sont le Canada, la France, l'Allemagne, le Japon, le Royaume-Uni et les États-Unis. Afin d'atténuer les écarts causés par l'emplacement géographique, les réponses ont été pondérées en fonction des dépenses totales en TI de chaque pays évaluées par IBM.

² *Leading Through Connections: Insights from the Global Chief Executive Officer Study*. Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Mai 2012. ibm.com/ceostudy

³ *From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study*. Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Octobre 2011. ibm.com/cmstudy

⁴ *The Essential CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study*. Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Mai 2011. ibm.com/ciostudy

⁵ *It's official: the outsourcing industry has voted out its name*. HfS Research Ltd. 5 septembre 2012. http://www.horsesforsources.com/outsourcing-voted-out_090512

⁶ Sur l'axe des X, le point de partage est fondé sur le nombre de fonctions de TI, d'applications et de processus commerciaux impartis – les entreprises situées à gauche du point de partage ont moins recours à l'impartition que la moyenne des entreprises de l'échantillon, alors que les entreprises situées à droite y ont plus recours que la moyenne. Sur l'axe des Y, les entreprises qui se situent au-delà du point de partage ont choisi l'innovation comme motivation première pour impartir l'infrastructure des TI, les applications et les processus commerciaux. Les entreprises situées sous ce point ont, quant à elles, choisi des motivations autres que l'innovation, y compris l'augmentation de leur effectif, la réduction des coûts ainsi que l'efficacité et l'efficacité de leurs processus.

⁷ En collaboration avec IBM, la société National Analysts Worldwide a utilisé un modèle d'analytique fondé sur les cotes de propension pour éliminer les caractéristiques firmographiques en tant que principale raison de la performance supérieure des innovateurs en entreprise. En les évaluant à l'aide d'une liste de mesures financières, dont chacune a été calculée à partir du taux de croissance annuelle combiné sur une période de 3 ans jusqu'en 2011, les innovateurs en entreprise affichaient une tendance plus forte que la moyenne des autres segments confondus. Ce modèle récurrent est significatif sur le plan statistique. Toutefois, puisque cette étude sur le sourcing est uniquement fondée sur des observations, nous ne pouvons conclure que l'approche du sourcing qu'utilisent les innovateurs en entreprise permet assurément d'obtenir une meilleure performance financière et ne nous fiant uniquement sur cette corrélation. Afin de prouver cette hypothèse, nous avons utilisé une technique analytique appelée «modélisation des cotes de propension». L'analyse des cotes de propension met les innovateurs en entreprise en correspondance avec d'autres organisations de l'échantillon qui possèdent des caractéristiques firmographiques similaires telles que l'industrie, la taille de l'entreprise et l'emplacement géographique. Dans cette étude, nous avons calculé les cotes de propension à l'aide de 68 variables utilisées par Dun & Bradstreet – celles qui montrent un écart considérable entre les innovateurs en entreprise et les autres segments. Après avoir terminé le calcul des cotes de propension, nous avons utilisé des algorithmes pour créer des sous-ensembles d'innovateurs en entreprise et d'autres entreprises dont les différences de cote de propension étaient minimales. Nous avons également utilisé des algorithmes pour créer ces sous-ensembles de «correspondances», car il est impossible d'établir des correspondances optimales de façon manuelle. Une fois les groupes correspondants créés, l'étape suivante consistait à vérifier si les innovateurs en entreprise montraient encore une performance nettement supérieure. Les innovateurs en entreprise ont de nouveau obtenu une cote supérieure aux autres entreprises pour toutes les mesures financières, même après avoir établi la correspondance des cotes de propension, ce qui accroît la probabilité que leur approche du sourcing, c'est-à-dire le sourcing à grande échelle pour stimuler l'innovation, contribue effectivement à leur performance supérieure.

⁸ *La Caixa saves EUR400 million by sourcing IT operations to IBM*. Services mondiaux IBM. Janvier 2013. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/soc03017usen/SOC03017USEN.PDF>

⁹ Ibid.

© Copyright IBM Corporation 2013

IBM Canada Ltd.

3600, Steeles Avenue East
Markham, Ontario L3R 9Z7
Tél. : 905 316-5000
Télec. : 905 316-2535

La page d'accueil d'IBM Canada se trouve à l'adresse ibm.com

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et dans d'autres pays. Si ces marques et d'autres marques d'IBM sont suivies du symbole ^{MD} ou ^{MC}, cela signifie qu'il s'agit d'une marque déposée ou de common law aux États-Unis, qui appartenait à IBM au moment où l'information a été publiée. Ces marques peuvent aussi être déposées ou être des marques de common law dans d'autres pays. Tous les autres noms de société, de produit ou de service peuvent être des marques de commerce ou des marques de service appartenant à leurs détenteurs respectifs. La liste à jour des marques IBM se trouve sous «Droits d'auteur et marques de commerce», à l'adresse ibm.com/legal/copytrade.shtml

L'information contenue dans ce document était à jour à la date de sa publication initiale, et peut être modifiée sans préavis par IBM. Certains produits et services ne sont pas offerts dans tous les pays où IBM exerce ses activités.

LES RENSEIGNEMENTS CONTENUS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT SONT FOURNIS « TELS QUELS », SANS GARANTIE, EXPRESSE OU IMPLICITE, Y COMPRIS, MAIS SANS S'Y LIMITER, LES GARANTIES OU CONDITIONS RELATIVES À LA QUALITÉ MARCHANDE, À L'ADAPTATION À UN USAGE PARTICULIER ET À L'ABSENCE DE CONTREFAÇON. Les produits IBM sont garantis conformément aux modalités des contrats en vertu desquels ils sont fournis.



Imprimé sur papier recyclable