

Symposium IGSI – 24 Mai 2007

**In et Out sourcing :
approche de la gestion des compétences**

Denis Torregrossa



ESSILOR EN BREF

N°1 mondial de l'optique ophtalmique

2,7 milliards de CA en 2006

28 000 collaborateurs

80% du CA et des effectifs hors de France

200 millions de verres par ans et 300 000 références

215 laboratoires dans 100 pays et 16 usines

Croissance à 2 chiffres depuis 25 ans

3 fois le CA de ses deux principaux concurrents

Dans le CAC40, 9 milliards € de capitalisation boursière

AGENDA

Le périmètre

Les origines

Terminologie

Approche chronologique

Une politique de sourcing multiforme

L'investissement sur les ressources métier

LE PERIMETRE

Les projets applicatifs

La maintenance et le support associés

Hors scope aujourd'hui :

- **La production informatique,**
- **L'architecture technique & réseau,**
- **La bureautique,**

pour lesquels néanmoins une partie des ressources sont outsourcées

LES ORIGINES

« Une brève histoire du temps » : il y a 10 ans..

Un SI centralisé, gros systèmes

Une croissance du business forte

Un nouveau DSI : migration vers des environnements ouverts

Des contrats stratégiques structurants sur de nouvelles technologies

Une nouvelle organisation plus axée vers les entités opérationnelles métier

Besoin essentiel de nouvelles ressources et nouvelles compétences

TERMINOLOGIE

Offshore : sous-traitance d'une activité dans une structure tierce, localisation lointaine

Nearshore : forme d'offshore dans une localisation plus proche

Inshore : gestion d'une activité dans les structures de l'entreprise, délocalisée

Distinction entre « Délocalisation » et « Offshore » :

- délocalisation d'une structure ou d'une organisation (ex : maintenance et support) : *pérennité dans le temps*
- « offshore » : modalités de sous-traitance d'un projet : *ponctuel et limité dans le temps*
- délocalisation et offshore ne sont pas exclusifs l'un de l'autre

APPROCHE CHRONOLOGIQUE LES REGIES

Première étape

Sous-traitance d'une partie de l'activité en mode Régie

- absorber rapidement la croissance
- faire preuve de réactivité pour gérer les pics de charge
- permettre aux équipes internes de monter en compétences progressivement

Pour arriver rapidement à une répartition 50/50 entre ressources internes et externes

Stabilité de ce ratio au cours du temps

... mais répartitions différentes en fonction des départements de la DSI

Mise en place dès le début de cette étape de liens privilégiés avec certaines SSII, dont certaines de dimension internationale

APPROCHE CHRONOLOGIQUE LES TMA AU FORFAIT

Seconde étape

Confier à des SSII la maintenance d'applications legacy - TMA

- fédérer les ressources externes
- libérer certaines ressources internes
- sécuriser et pérenniser dans le cadre d'un contrat

Faire appel à des spécialistes dont c'est le cœur de métier

- maintenir un niveau de qualité de service constant
- générer des gains de productivité

Première expérience : la TMA OA - applicatifs de gestion des sites de production, en partenariat avec Capgemini

APPROCHE CHRONOLOGIQUE DELOCALISATION DE LA TMA

Troisième étape

Délocalisation de la TMA en Asie à Bangkok (2001)

Evolution du contrat, avec le même fournisseur

En mode inshore (hébergement dans un site Essilor)

Première expérience de délocalisation pour la DSI

- capitaliser sur les structures existantes
- volonté de se positionner cette la zone pour accompagner la croissance
- sens tactique : majorité des usines en asie
- gains financiers non négligeables

Equipe actuelle : une trentaine de personnes

APPROCHE CHRONOLOGIQUE DELOCALISATION DES DEVELOPPEMENTS

Quatrième étape

Délocalisation des développements en Asie à Singapour (HQ Asie) – 2004

Choix délibéré d'une seconde localisation asiatique

Phase de consolidation préalable en France (shared services de développement)

Mode inshore, même démarche que la TMA Bangkok

Nature des développements : nouvelles technologies (.NET, Sharepoint, SAS..)

Equipe actuelle : 25 personnes, dont la moitié d'employés locaux Essilor

Centre de ressources de développements pour les projets européens

Confirmation et extension de la politique de délocalisation en Asie

Ouverture d'un centre de développement Oracle Apps à Bangkok - 2005

UNE POLITIQUE DE SOURCING MULTIFORME

En résumé

Les régies sont d'une certaine manière une première forme d'externalisation

Les régies facilitent d'autant plus les processus d'outsourcing

- lors de la mise en place des TMA externes
- lors des projets de délocalisation

Des centres délocalisés en Asie pour de la TMA ou des développements

Depuis 2005

Premières expériences réussies pour des forfaits en mode Offshore (Inde)

Volonté d'Essilor de vouloir externaliser les TMA et les développements, sous différentes formes, pour se focaliser sur la valeur ajoutée métier

L'INVESTISSEMENT SUR LES RESSOURCES METIER

L'objectif : se focaliser sur notre vocation à délivrer des applications métier

Les contrats de TMA permettent de sécuriser le legacy tout en libérant les ressources Essilor

Les groupes de développements délocalisés ou les régies permettent aux ressources Essilor de se consacrer pleinement à :

- **de la gestion de projets métier – expertise fonctionnelle**
- **de l'expertise technique liée à la maîtrise des technologies utilisées**

La maîtrise forte du socle technique (experts techniques) ainsi que la maîtrise de l'expertise fonctionnelle (chefs de projets) par des ressources internes sont les deux enjeux des projets, pour être performants, réactifs et flexibles.

L'outsourcing des TMA et des développements est un élément structurant qui y contribue.