

3. D'un point de vue logistique, de quelle manière le transfert de compétences doit-il s'organiser?



CHRISTOPHE GROSNICHEL NGR CONSULTING - SENIOR MANAGER

GERER LE CHANGEMENT EN TERMES DE CULTURE

«Le transfert de compétences est un des points clés dans le cadre d'un processus d'*outsourcing* des activités. Ce transfert est d'autant plus délicat dans le cadre d'un *outsourcing* de processus non standardisés. Il s'agit donc de tenir compte du type d'*outsourcing* à mettre en place (*outsourcing* IT vs processus métiers) et d'adopter une démarche structurée. Plus la maturité des processus au sein de l'organisation *outsourcée* est grande, plus le transfert de compétences sera facilité. Par conséquent, un diagnostic de ces processus doit se faire au plus tôt dans la cadre de la phase de faisabilité. Au sein de notre cabinet, nous suggérons de gérer le changement de façon rigoureuse: la cartographie des processus à mettre en place doit modéliser également les compétences requises afin de garantir l'exécution des activités selon un niveau de performance requis. Par compé-

tences, il faut donc entendre la connaissance précise de l'environnement d'exécution, de gestion et pilotage des processus clients. L'évaluation des compétences entrant dans le périmètre du transfert ne doit donc pas se limiter à une revue de CV. Cela implique, qu'il faut s'assurer, y compris dans le cadre d'un transfert de personnel, de la gestion du changement en termes de culture afin de professionnaliser les services. Notre retour d'expérience montre que cette phase de transition est trop souvent délaissée par le client, mis en confiance par un discours commercial parfois excessivement optimiste. Le risque par la suite est de confronter le client final à une désastreuse déconvenue. Pour éviter des désagréments souvent importants, l'assistance d'un intervenant tiers, indépendant de l'*outsourcer* est une recommandation forte de NGR Consulting».