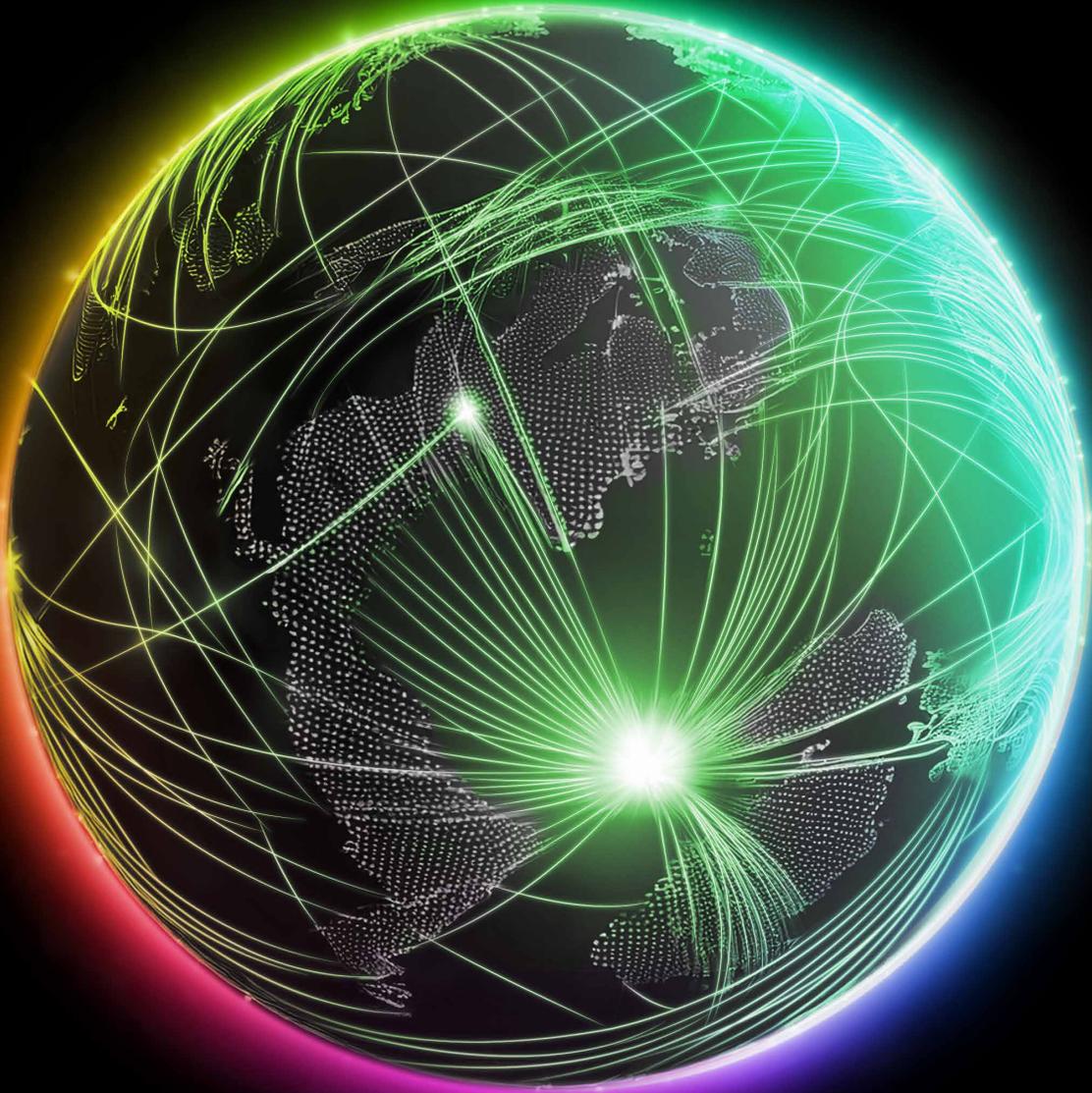


Deloitte.

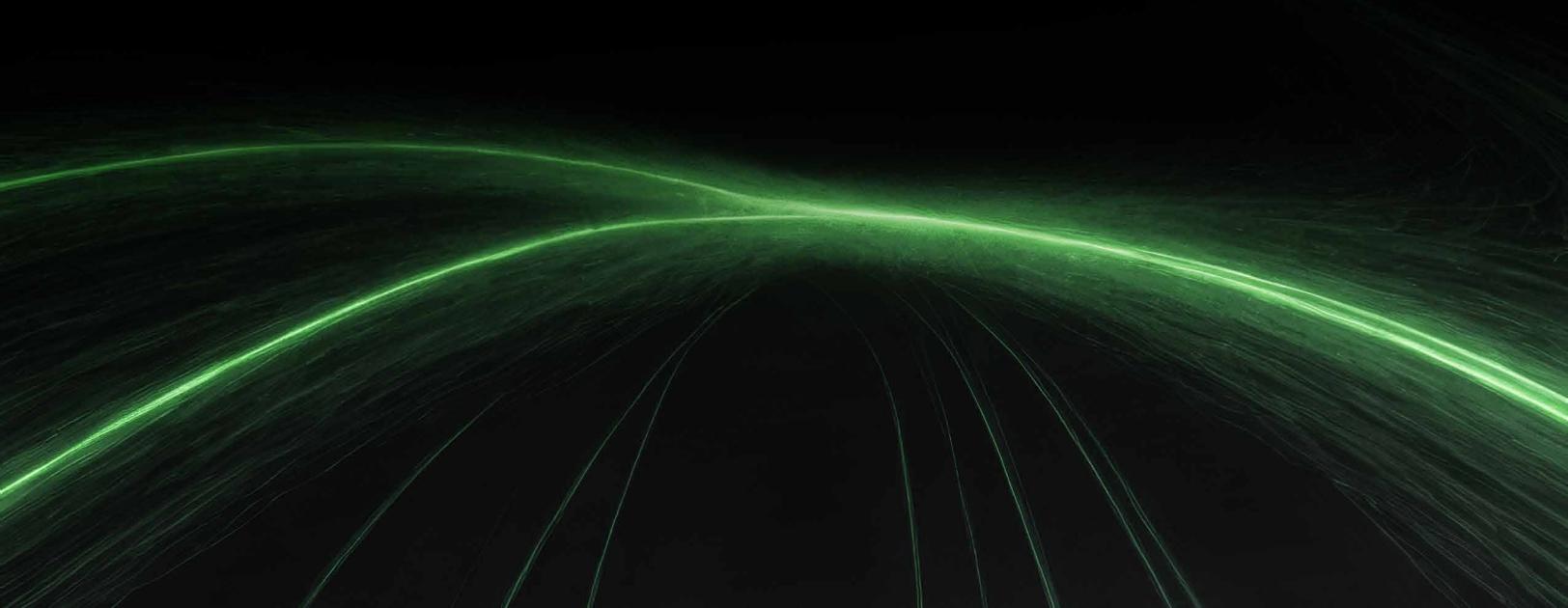


Enquête mondiale sur l'externalisation 2024

L'acquisition de talents multidimensionnelle :
orchestrer l'écosystème de la main-d'œuvre élargie

Table des matières

L'acquisition de talents multidimensionnelle : orchestrer l'écosystème de la main- d'œuvre élargie	3
Résumé	4
L'externalisation soutenue par l'IA donne un aperçu de l'avenir	5
L'internalisation et les CIM sont en essor à un moment où les organisations rééquilibrent leur écosystème des talents	9
Les modèles de prestation recourant à l'externalisation continuent d'évoluer, et les relations fondées sur la valeur gagnent en importance	13
Les organisations prêtes pour l'avenir doivent impérativement maîtriser la complexité de l'acquisition de talents	17
Conclusions	20
Parlons-en	21
Définitions	22



L'acquisition de talents multidimensionnelle : orchestrer l'écosystème de la main-d'œuvre élargie

À l'heure où le monde des talents et du recrutement gagne en diversité, mû par les avancées technologiques, l'évolution des attentes de la main-d'œuvre et la concurrence âpre pour attirer des talents spécialisés, les entreprises disposent d'un éventail d'options, au-delà de l'externalisation traditionnelle, pour acquérir les compétences, les services et les ressources dont elles ont besoin, et elles apprennent à orchestrer un écosystème d'acquisition de talents multidimensionnel pour tenir le rythme.

Le plus récent rapport de Deloitte présente des perspectives sur l'acquisition de talents multidimensionnelle de plus de 500 leaders mondiaux des affaires et des technologies, dont plus de 150 hauts dirigeants de divers secteurs. Depuis notre rapport de 2022, les organisations ne se contentent pas d'externaliser à grande échelle : elles explorent d'autres modèles pour atteindre leurs objectifs, dont celui de la main-d'œuvre numérique (intelligence artificielle et automatisation), comme le montrent de nouvelles tendances prenant forme en 2024.

Les cadres approfondissent activement leurs relations d'externalisation et découvrent de nouvelles avenues pour créer de la valeur. Parmi les répondants sondés, 67 % adoptent des relations d'externalisation axées sur les résultats et 50 % tirent parti des services externalisés pour des fonctions de première ligne (ventes, marketing, recherche et développement). Par ailleurs, les organisations font appel à l'internalisation et aux centres internes mondiaux (CIM) pour parfaire leurs portefeuilles externalisés.

La gestion de cet écosystème élargi et l'intégration des talents humains et numériques deviennent ainsi des priorités organisationnelles majeures qui laissent entrevoir de nouvelles voies de croissance.

Karan Aneja

Deloitte Consulting LLP
kaneja@deloitte.com

Juan Coronado

Deloitte Consulting LLP
juancoronado@deloitte.com

Mike Stoler

Deloitte Consulting LLP
mistoler@deloitte.com

Résumé

Au sujet de l'évolution de l'acquisition de talents multidimensionnelle, notre enquête de 2024 fait ressortir deux nouvelles conclusions et confirme certaines tendances.

L'accès aux talents est le principal facteur influençant les décisions d'externalisation. Les organisations emploient différents moyens pour obtenir les capacités, les services et les compétences nécessaires, notamment l'internalisation, l'externalisation, les centres internes mondiaux (CIM), la main-d'œuvre numérique et, plus récemment, l'externalisation soutenue par l'IA – des éléments généralement isolés. Cette structure complexe nécessite une approche bien orchestrée : c'est l'ère de l'acquisition de talents multidimensionnelle.

L'externalisation soutenue par l'IA : un avant-goût de l'avenir

La main-d'œuvre numérique, composée de travailleurs employant l'intelligence artificielle (IA) et de robots d'automatisation, représente un nouveau modèle de gestion des talents bien distinct : 20 % des organisations sondées élaborent déjà une stratégie de « main-d'œuvre numérique ». En outre, l'intégration de la main-d'œuvre numérique dans les services externalisés – l'externalisation soutenue par l'IA – retient particulièrement l'attention. Parmi les dirigeants sondés, 83 % s'attendent à ce que les fournisseurs tiers recourent à l'IA dans leur prestation de services.

Même si les attentes sont élevées, les avantages concrets que génère l'externalisation soutenue par l'IA demeurent modestes. Moins de la moitié des organisations signalent des gains de productivité, et seulement 25 % constatent une réduction du coût des services des fournisseurs. Pour pouvoir tirer tous les avantages que peut offrir l'externalisation soutenue par l'IA, il faut d'abord relever d'importants défis, comme l'absence de structure contractuelle mature et de modèle de gouvernance bonifié pour gérer l'intégration de l'IA aux relations avec les fournisseurs.

L'internalisation et les CIM sont en essor à un moment où les organisations rééquilibrent leur écosystème des talents

Si l'internalisation et les CIM n'ont rien de nouveau, ces deux dernières années, on a assisté à une nouvelle accélération de leur emploi comme stratégie couramment utilisée par les organisations pour rééquilibrer leur écosystème des talents et améliorer leur prestation de services. Près des trois quarts (70 %) des organisations sondées ont, au cours des cinq dernières années, rapatrié certaines fonctions auparavant confiées à l'externe, principalement pour renforcer les capacités internes, améliorer la qualité du service, regagner en contrôle et éliminer les majorations des fournisseurs. Même les organisations qui se disent très satisfaites de leurs relations d'externalisation recourent aussi à l'internalisation, ce qui dénote une recherche d'équilibre entre les deux modèles.

Les CIM s'avèrent pour leur part une stratégie complémentaire particulièrement intéressante, permettant aux entreprises de garder en interne les connaissances sensibles tout en conservant une

structure à faible coût. Le modèle CETT (construction, exploitation, transformation et transfert) représente une solution attrayante¹ pour transformer rapidement la prestation de services à partir des CIM d'une manière particulièrement souple et rentable. Pour maximiser la valeur de cette transformation, les organisations peuvent investir dès le départ dans une stratégie misant sur les CIM et l'évaluation du mode d'exécution (p. ex., CETT).

Les modèles de prestation recourant à l'externalisation continuent d'évoluer, et les relations fondées sur la valeur gagnent en importance

Même si l'internalisation gagne du terrain, les investissements dans l'externalisation devraient augmenter pour 40 % des répondants, tandis que seulement 20 % prévoient plutôt les réduire. Si l'externalisation des processus administratifs se poursuit à grande vitesse, à mesure que les relations d'externalisation évoluent, les organisations cherchent davantage à retirer de la valeur des capacités de première ligne et de base. La moitié des répondants recourent à des services externalisés pour les ventes, le marketing et la recherche et le développement. Les modèles de prestation axés sur les résultats sont de plus en plus adoptés, et les dirigeants font état d'une satisfaction positive, prévoyant d'augmenter les investissements à cet égard. Selon notre enquête, 67 % des cadres adoptent les services axés sur les résultats, ce qui confirme qu'on tend à s'éloigner de l'augmentation traditionnelle du personnel au profit d'approches axées sur les résultats. Si l'externalisation reste souvent motivée par la réduction des coûts, les dirigeants accordent aujourd'hui la priorité aux talents qualifiés et à l'agilité dans leurs décisions d'externalisation.

Les organisations prêtes pour l'avenir doivent impérativement maîtriser la complexité de l'acquisition de talents

Parmi les principaux défis auxquels les organisations sont aujourd'hui confrontées en matière de recherche de talents, citons le suivi de la réalisation de valeur, la gestion du changement organisationnel et l'intégration des services – tous des éléments liés à la maturité de la gouvernance interne et des capacités de gestion. Vu la multiplication des sources d'accès aux talents, aux capacités et aux compétences, il est devenu essentiel de définir la « main-d'œuvre élargie » et d'en faire une gestion globale. Pour ce faire, on peut notamment élargir le mandat du bureau de gestion des fournisseurs (BGF) pour y inclure les CIM et la main-d'œuvre numérique, en plus des relations d'externalisation, afin de créer un bureau de gestion de la main-d'œuvre élargie (BGME).

Cette entreprise exigera toutefois du temps et des efforts : le BGF manque de maturité chez près de 70 % des organisations sondées.

L'externalisation soutenue par l'IA donne un aperçu de l'avenir

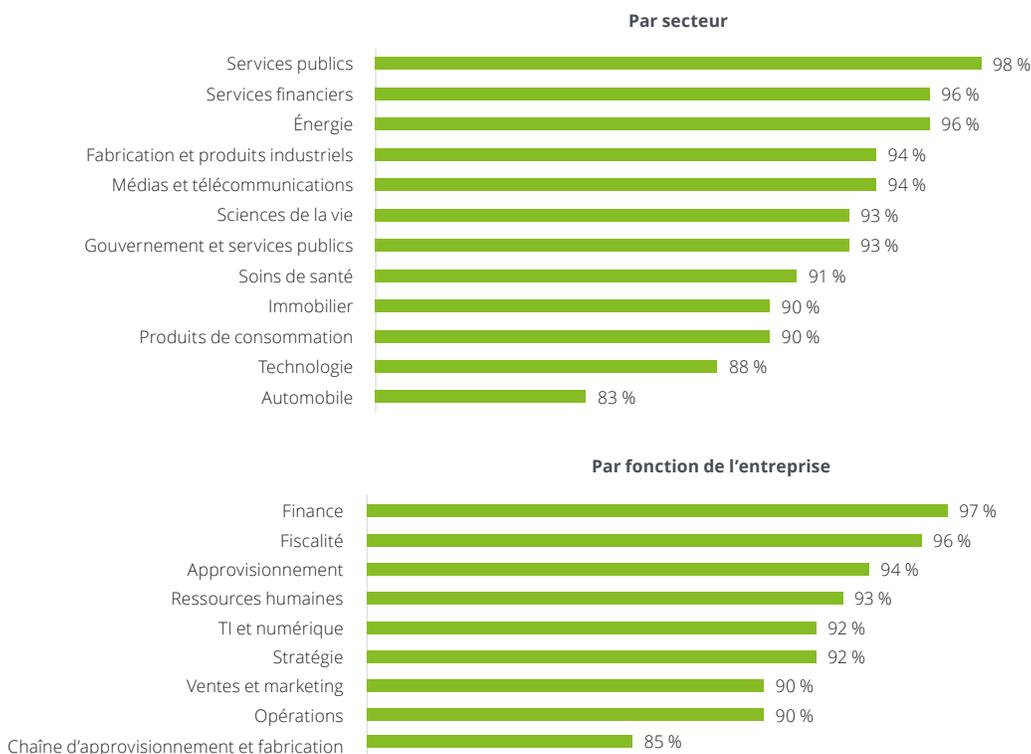
L'externalisation et l'IA ont été jusqu'ici des choix distincts; or, leur intégration est maintenant essentielle, et l'avenir semble tendre vers une approche harmonisée.

L'essor de la main-d'œuvre numérique

La frontière entre la main-d'œuvre humaine et la main-d'œuvre numérique n'est plus aussi nette qu'avant. En effet, la **main-d'œuvre numérique** – définie comme une combinaison de talents humains et de processus automatisés propulsés par des technologies telles que l'automatisation robotisée de processus, l'apprentissage machine, l'IA et l'IA générative – est de plus en plus répandue. Elle est ainsi devenue son propre vivier de talents, qui tire parti de « travailleurs numériques » (logiciels) autonomes pour augmenter les capacités humaines et améliorer l'efficacité, la productivité et l'innovation tout en réduisant les coûts d'exploitation.

Parmi les organisations sondées, 92 % exploitent ou prévoient d'exploiter l'IA dans leur prestation de services. Cet intérêt généralisé pour l'IA s'observe dans tous les secteurs d'activité et toutes les fonctions de l'entreprise.

Adoption concrétisée ou prévue de l'IA



La **stratégie de main-d'œuvre numérique** définit le rôle et la vision des travailleurs numériques dans le cadre des opérations internes et des services externalisés, fixe des cibles de productivité et définit des politiques et des procédures pour la gouvernance des données, la gouvernance de l'IA et la cybergouvernance. Elle définit également les processus d'assurance qualité, d'audit et de conformité des résultats de l'IA, en plus de prescrire les outils et les sources de données approuvés internes et externes.

La stratégie de main-d'œuvre numérique devrait gagner en adoption à mesure que les organisations se tournent vers l'IA et l'IA générative comme moyens d'optimisation, voire d'accès à de nouvelles capacités.

20 %

des dirigeants disent avoir une **stratégie de main-d'œuvre numérique** pour l'IA et leurs robots d'automatisation

L'essor de l'externalisation soutenue par l'IA

La croissance de la main-d'œuvre numérique est fortement alimentée par l'externalisation. D'après notre enquête, les organisations attendent aujourd'hui des fournisseurs tiers qu'ils améliorent leurs services et apportent de la valeur en intégrant des technologies et des solutions d'IA. L'externalisation soutenue par l'IA intervient quand un fournisseur tiers recourt à l'IA et aux technologies d'automatisation pour réduire le travail humain nécessaire à la prestation de services externalisés. Les organisations sondées qui recourent à l'externalisation soutenue par l'IA font état d'une satisfaction plus élevée à l'égard de leurs services externalisés (de 7 %) comparativement à celles qui n'y ont pas recours.

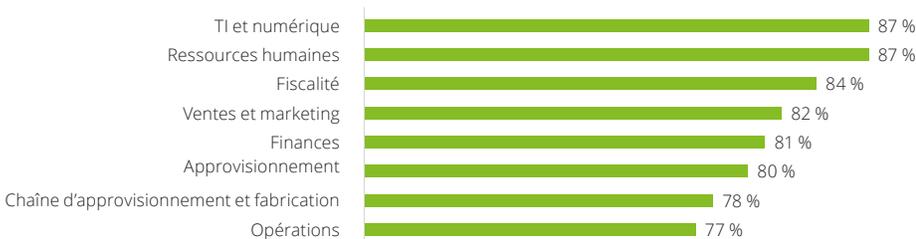
L'externalisation soutenue par l'IA jouit d'une adhésion élevée dans tous les secteurs, toutes les fonctions et toutes les régions du monde, et surtout dans les secteurs des services publics, de l'énergie, des médias et des télécommunications, ainsi que dans les fonctions de TI et de ressources humaines.

Organisations qui adoptent ou prévoient d'adopter l'IA dans le cadre de leurs services externalisés (externalisation soutenue par l'IA)

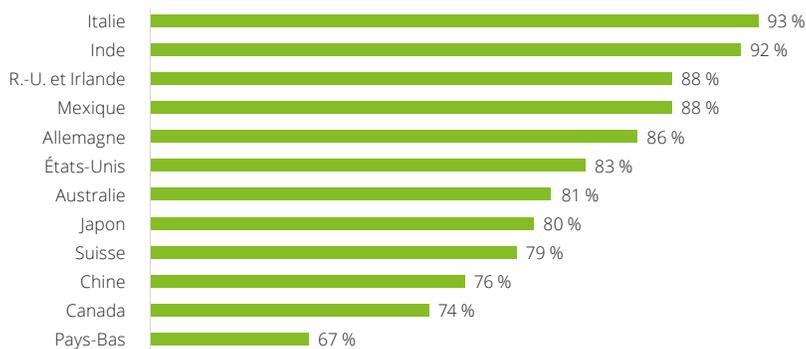
Par secteur



Par fonction de l'entreprise



Selon le siège social de l'organisation

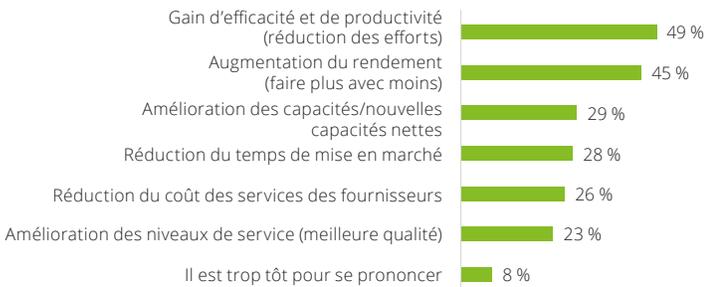


Ces tendances montrent que l'externalisation soutenue par l'IA devient une stratégie clé pour les entreprises du monde cherchant à améliorer leurs opérations et à renforcer leur main-d'œuvre numérique.

Les défis de l'externalisation soutenue par l'IA

Même si l'IA suscite un grand intérêt dans le domaine de l'externalisation, nombreux sont les dirigeants à voir d'un œil circonspect les avantages concrets qu'elle peut apporter. Moins de la moitié des organisations qui recourent à l'IA dans le cadre de leurs services externalisés constatent des gains de productivité et de rendement, et seulement environ 25 % des personnes sondées constatent une réduction des coûts des services des fournisseurs ou une amélioration de la qualité des services.

Valeur qu'apportent des fournisseurs tiers grâce à l'IA et à l'IA générative



En ce qui a trait à l'avenir, les attentes sont également modestes : parmi les dirigeants sondés, 30 % prévoient que les fournisseurs tiers employant l'IA généreront un gain d'efficacité de plus de 20 % au cours des deux prochaines années, et moins de 1 % anticipent des gains d'efficacité supérieurs à 40 %.

Cette analyse prudente s'explique notamment par l'absence de modèles contractuels matures propres à l'IA. Moins de la moitié des cadres sondés cherchent à réduire les prix des fournisseurs en raison de gains de productivité. Ils sont encore moins nombreux à adopter une approche stratégique consistant à prévoir des dispositions contractuelles sur les services faisant appel à l'IA ou à nouer des relations axées sur le partage des gains ou le développement conjoint de la propriété intellectuelle.

Des actions stratégiques pour tirer le maximum de l'IA

Pour tirer pleinement parti de l'externalisation soutenue par l'IA, les dirigeants sondés suggèrent de collaborer plus étroitement avec les fournisseurs pour adopter des plans stratégiques conjoints qui viseraient à définir les cas d'utilisation de l'IA, à améliorer l'élaboration de modèles d'IA, à mettre en place une gouvernance des données et des connaissances, et à faire une gestion systématique des relations avec les fournisseurs afin de suivre les résultats et la valeur. Les organisations devraient être en mesure d'utiliser l'IA pour suivre les gains de productivité des fournisseurs et négocier corollairement des réductions de prix, ce que doit refléter la stratégie de main-d'œuvre numérique.

En outre, les organisations nouent de nouvelles relations d'externalisation axées sur l'IA. Pour les équipes d'approvisionnement et de gestion des fournisseurs, il s'agit d'affiner leur capacité à évaluer les solutions et les capacités des fournisseurs en matière d'IA, et à différencier les fournisseurs en fonction de leur capacité à fournir une valeur tangible générée par l'IA.



des organisations recourent **déjà à des fournisseurs tiers** pour l'externalisation soutenue par l'IA



des organisations développent de **nouvelles relations d'externalisation** axées sur l'IA

Il est donc recommandé aux organisations d'élaborer une stratégie exhaustive de main-d'œuvre numérique et de faire évoluer dans le même sens leurs contrats avec les fournisseurs et leur gouvernance.

Organisations incluant des exigences propres à l'IA dans les accords d'externalisation

43 %

Comptent surtout sur le gain de productivité intégré dans les prix des fournisseurs

40 %

Comptent sur le gain de productivité intégré dans les prix des fournisseurs

+

Prévoient des modalités et conditions propres à l'IA dans les accords avec les fournisseurs (p. ex., promesses de rendement)

32 %

Comptent sur le gain de productivité intégré dans les prix des fournisseurs

+

Prévoient des modalités et conditions propres à l'IA dans les accords avec les fournisseurs (p. ex., promesses de rendement)

+

Utilisent des mécanismes de partage des gains avec les fournisseurs, pour répartir les effets positifs et négatifs de l'utilisation de solutions d'IA

25 %

Comptent sur le gain de productivité intégré dans les prix des fournisseurs

+

Prévoient des modalités et conditions propres à l'IA dans les accords avec les fournisseurs (p. ex., promesses de rendement)

+

Utilisent des mécanismes de partage des gains avec les fournisseurs, pour répartir les effets positifs et négatifs de l'utilisation de solutions d'IA

+

Collaborent avec des fournisseurs pour développer la propriété intellectuelle (PI) propre à l'IA

MOINS ←

maturité de l'externalisation soutenue par l'IA

→ PLUS

L'internalisation et les CIM sont en essor à un moment où les organisations rééquilibrent leur écosystème des talents

Dans l'avenir, la recherche de talents devra reposer sur une approche équilibrée entre les différents modèles. Pour les entreprises souhaitant aller au-delà de l'externalisation, l'internalisation et les CIM s'avèrent des stratégies de rééquilibrage particulièrement intéressantes.

Internalisation stratégique : le juste milieu entre contrôle et renforcement des capacités

L'internalisation (le rapatriement de la prestation de services, en partie ou en totalité, auparavant confiée à un fournisseur) n'est pas un nouveau levier pour les entreprises. Toutefois, son adoption atteint des sommets historiques.

Le recours à l'internalisation ne signifie pas pour autant que les entreprises renoncent à l'externalisation. En effet, la plupart des personnes sondées ont procédé à une externalisation très sélective, cherchant principalement à rééquilibrer l'écosystème des talents.



Parmi les répondants qui ont rapatrié des fonctions confiées à des tiers



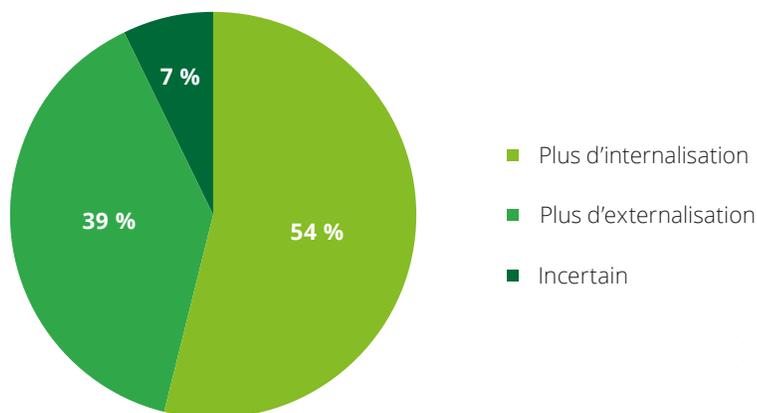
l'ont fait de façon très sélective (moins de 25 % des fonctions externalisées)



ont procédé à un rapatriement marqué (plus de 50 % des fonctions externalisées)

L'internalisation a un avenir prometteur : les dirigeants s'intéressent davantage aux possibilités d'internalisation que d'externalisation.

Dirigeants envisageant activement d'aller plus loin, dans un sens ou dans l'autre, pour leurs services externalisés



Qu'est-ce qui pousse les entreprises à se tourner vers l'internalisation? Ce n'est pas leur mécontentement à l'égard des services externalisés.

Parmi les répondants qui envisagent d'accroître l'internalisation



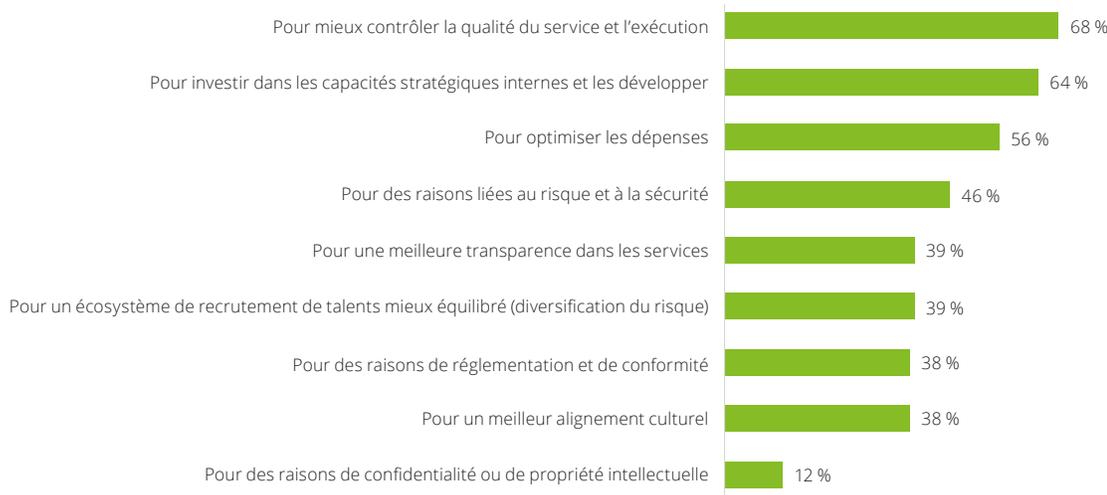
indiquent que l'externalisation « satisfait » ou « dépasse » leurs attentes



maintiennent ou augmentent leurs investissements dans les services externalisés

L'internalisation est principalement motivée par le besoin de mieux contrôler la qualité du service et l'exécution (au-delà de ce que l'externalisation peut apporter) et de développer des capacités stratégiques internes, tout en éliminant les majorations des fournisseurs.

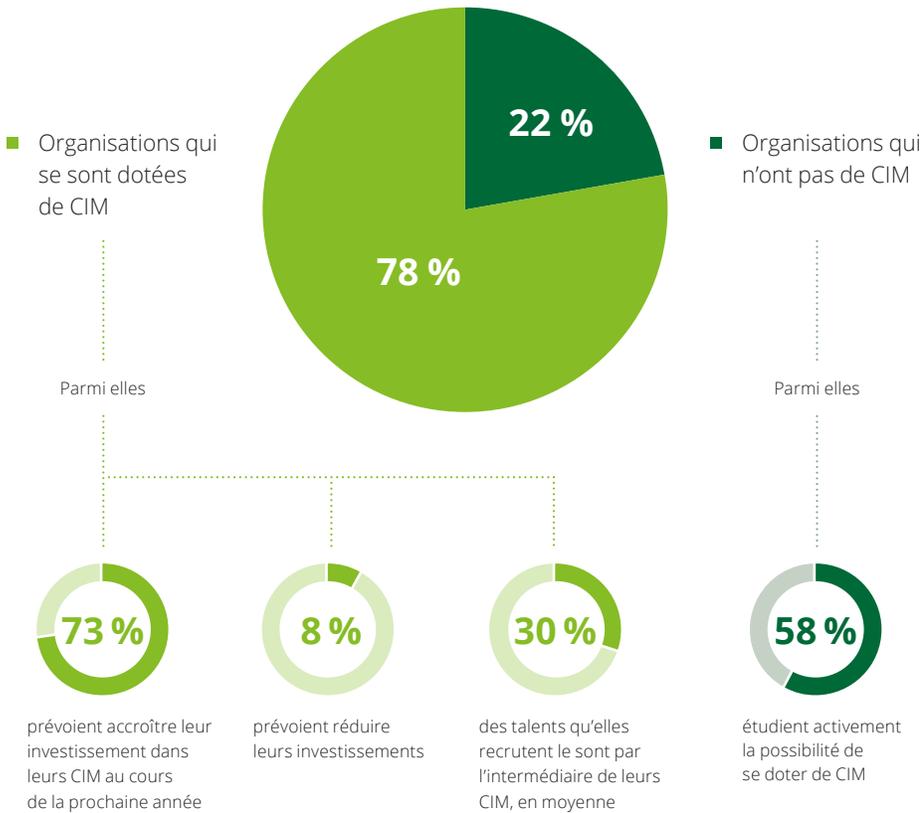
Principales raisons d'internaliser des services ou des fonctions



Les organisations continueront sans doute à chercher un équilibre dans leurs décisions d'internalisation et d'externalisation des fonctions, employant vraisemblablement une combinaison des deux modèles dans leurs futures stratégies d'approvisionnement. Voilà une tendance qui pourrait se répercuter sur la manière qu'ont les organisations de conclure des contrats d'externalisation. L'internalisation pouvant entraîner des modifications au coût total des services, une perte de connaissances et des répercussions pour les parties prenantes, les organisations doivent bien soupeser les effets sur les finances et les affaires en fonction des dispositions contractuelles en vigueur. Et c'est en améliorant la flexibilité de ces dispositions (p. ex., portée, niveaux de service, durée) qu'elles pourront mieux se préparer à tirer parti de l'internalisation.

Les CIM : de plus en plus répandus

Il y a deux ans, nous indiquions que les CIM² (qu'on appelle aussi des centres de compétences ou centre captifs) constituaient une solution de rechange populaire à l'externalisation et étaient surtout voués à la création de nouvelles capacités et à la mise en œuvre de transformations organisationnelles. Cette tendance se poursuit en 2024 :



Le CIM représente une autre force d'équilibre en gestion des talents permettant aux organisations de conserver stratégiquement certaines connaissances et capacités sensibles tout en maintenant une structure à faible coût. Il ne s'agit pas de choisir entre le CIM et l'externalisation, mais de combiner les deux modèles pour créer un écosystème des talents équilibré.

Puisque ces deux modèles permettent d'accéder à des talents et à des capacités à moindre coût, il convient d'examiner ce que les CIM apportent par rapport à l'externalisation. Par rapport aux fournisseurs tiers, les CIM comportent différents avantages et inconvénients (voir l'encadré « Externalisation : les CIM représentent une proposition de valeur distincte »).

Pourtant, seulement 40 % des organisations sondées employant à la fois les CIM et les modèles d'externalisation axés sur les résultats adoptent des stratégies d'approvisionnement différenciées pour chaque modèle. Ce chiffre devrait augmenter à mesure que les deux modèles gagneront en maturité et que la proposition de valeur perçue se précisera pour chacun d'eux.

Externalisation : les CIM représentent une proposition de valeur distincte

- Les organisations exercent un meilleur contrôle sur les talents, les coûts, la qualité de services et les investissements.
- Les capacités qui reposent sur des informations sensibles ou exclusives peuvent être confiées aux CIM.
- Les responsables de processus mondiaux peuvent faire partie des CIM et fournir des capacités de bout en bout.
- Les opérations des CIM peuvent être étoffées pour englober plusieurs fonctions (p. ex., RH, finances, TI).
- Il est plus facile d'élargir et de préserver la culture d'entreprise.

Cela dit, les organisations doivent consacrer du temps et de l'énergie au développement interne des capacités et à la mise en place de processus opérationnels pour gérer les installations, les talents, la gouvernance, la réglementation, le risque et bien d'autres éléments. Toutes ces considérations nécessitent que la direction des organisations dispose de l'expérience dans la mise en place et l'exploitation de CIM, et peuvent ralentir la concrétisation de la valeur par rapport à l'externalisation.

Le modèle construction, exploitation, transformation et transfert (CETT) : un gage de succès pour les CIM.

La mise en place d'un CIM n'est pas simple : bon nombre des organisations qui adoptent ou élargissent cette structure n'ont pas les ressources ou l'expérience nécessaires pour le faire seules et passent donc par les modèles CET ou CETT pour y parvenir.

Le modèle construction, exploitation et transfert (CET) existe depuis deux décennies. Comme nous le notions il y a deux ans, cependant, ce modèle (de même que le modèle CETT, auquel s'ajoute la « transformation ») a connu une résurgence avec l'augmentation du télétravail et la multiplication des transformations organisationnelles. Il représente pour les organisations un moyen prometteur de progresser dans l'évolution de leur CIM et d'équilibrer leurs portefeuilles d'acquisition de capacités.



Les cadres ont attribué cet intérêt croissant à l'accélération de la concrétisation de la valeur, à la souplesse, à la rentabilité, à l'accès aux talents et à la vaste capacité de transformation (voir l'encadré « Variations du modèle CETT »).

Les organisations peuvent maximiser la valeur du modèle CETT en investissant dès le départ dans la définition de la vision et de la stratégie du CIM et dans l'évaluation des fournisseurs habitués au modèle. Elles doivent également sous-peser l'incidence de différents éléments : principaux choix de conception, retombées financières, modèle opérationnel, stratégie en matière de talents, stratégie fiscale et réglementaire et futures méthodes de travail.

Variations du modèle CETT

Compte tenu de l'intérêt grandissant que suscitent les CIM, différentes variantes du modèle CET ont vu le jour pour répondre aux besoins de la clientèle :

- **Modèle CET traditionnel :** Le tiers met en place un centre clé en main dans ses locaux existants, en vue du transfert ultérieur des ressources et des actifs au client.
- **CET assisté :** Le client et le tiers décident des tâches dont ils seront respectivement responsables, en veillant à ce que les responsabilités soient clairement définies et en évitant les chevauchements. Le tiers se voit généralement confier la mise en place des installations et les fonctions habilitantes comme la paie, la comptabilité, la fiscalité et les RH.
- **CET transformationnel (CETT) :** Le tiers met en place le centre et les opérations en plus de transformer les opérations pour leur conférer un état stable optimal avant de les transférer au client.

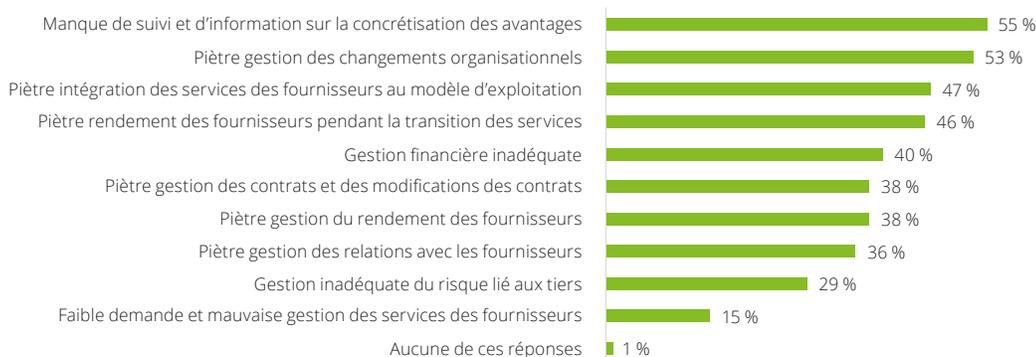
Les modèles de prestation recourant à l'externalisation continuent d'évoluer, et les relations fondées sur la valeur gagnent en importance

Pour maximiser les fruits des investissements dans l'externalisation, il est crucial d'entamer une collaboration avec les fournisseurs au sujet de nouveaux vecteurs de valeur.

Les défis et les facteurs de réussite de l'externalisation

En matière d'externalisation, les capacités de gestion interne posent souvent des difficultés, de même que le manque de suivi sur la concrétisation des avantages, la piètre gestion des changements organisationnels et la faible intégration des services des fournisseurs.

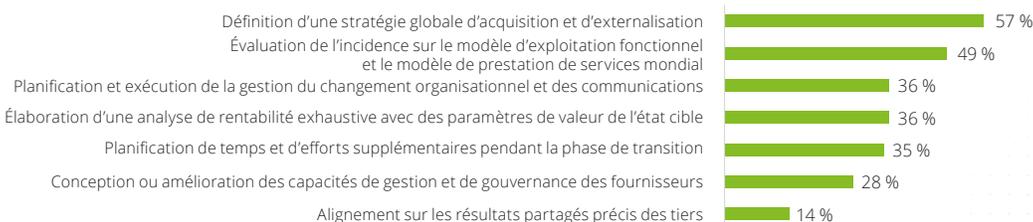
Difficultés rencontrées relativement aux programmes d'externalisation



Pour relever ces défis et améliorer la maturité des programmes d'acquisition de talents, les organisations doivent améliorer leurs capacités de gestion et les appliquer aux services externalisés. Ces capacités comprennent la gestion de la valeur, la gestion du changement organisationnel, la gestion du rendement et la gestion des fournisseurs.

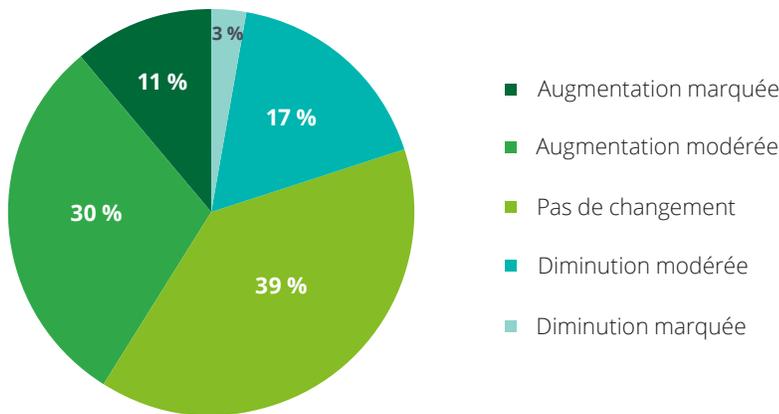
Pour maximiser la valeur de leurs programmes d'acquisition de talents, les organisations adoptent des mesures stratégiques, y compris la définition d'une stratégie d'acquisition de talents complète et l'intégration de l'externalisation dans leur modèle opérationnel mondial.

Mesures visant à créer de la valeur dans les futurs programmes d'externalisation



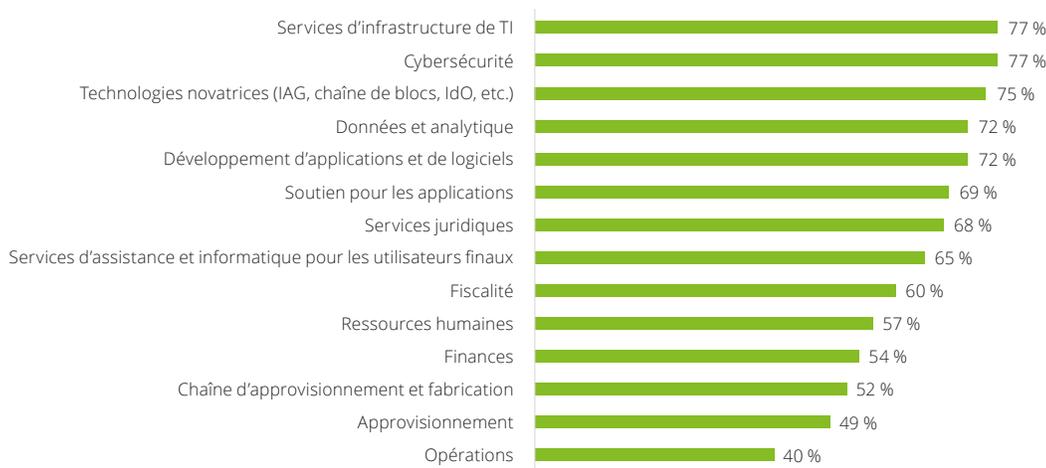
Mettre l'accent sur la valeur de l'externalisation des services de première ligne et des capacités de base

L'investissement dans l'externalisation continue de croître, malgré l'adoption accrue de l'internalisation et des CIM.



L'externalisation des services administratifs demeure un élément fondamental pour de nombreuses organisations. Ces fonctions sont externalisées à des taux élevés, ce qui permet aux entreprises de se concentrer sur leurs compétences de base tout en tirant parti de l'expertise des fournisseurs pour continuer à accroître l'efficacité opérationnelle.

% des organisations qui recourent à externalisation, par fonction

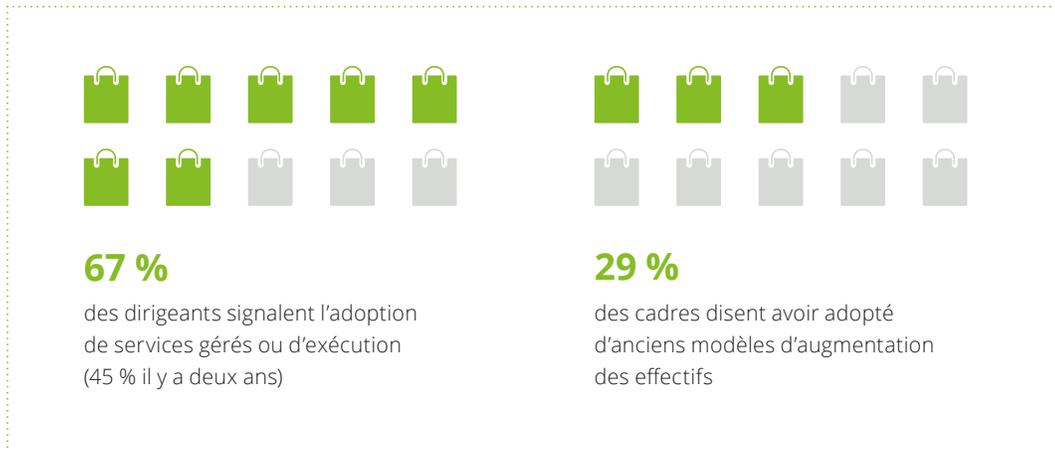


Les organisations externalisent également des fonctions de première ligne et des capacités d'affaires de base comme les ventes, le marketing, le service à la clientèle et l'exécution des commandes pour une valeur additionnelle : 56 % des organisations externalisent leurs fonctions de première ligne et 46 % externalisent la recherche et développement (R-D). C'est une augmentation d'environ 10 % par rapport aux constats de 2022. L'externalisation des fonctions de première ligne et des capacités de base est courante à l'échelle mondiale et dans l'ensemble des secteurs d'activité; l'intérêt est le plus élevé dans l'immobilier, l'énergie et les produits de consommation. Les organisations continuent donc d'utiliser les services externalisés pour créer de la valeur dans les capacités d'affaires de base.

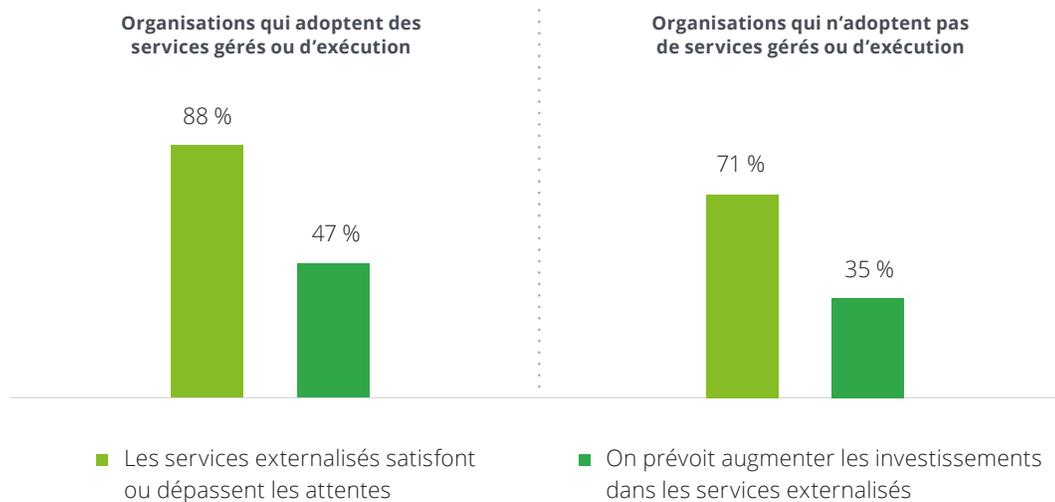
Succès des modèles de prestation axés sur les résultats

L'évolution de l'externalisation vers les capacités de base tient notamment à l'adoption croissante de modèles de prestation axés sur les résultats – par exemple, les services d'exécution³. Ces modèles privilégient les résultats d'affaires et la création de valeur plutôt que la simple augmentation de la main-d'œuvre.

Il y a deux ans, nous constatons que le modèle traditionnel d'augmentation des effectifs perdait du terrain au profit des modèles de prestation axés sur les résultats. Selon des données récentes, cette tendance s'est accentuée.



Les niveaux élevés de satisfaction à l'égard des services gérés ou d'exécution favorisent l'adoption continue de ces services et l'augmentation des investissements.



Même si on adopte de plus en plus de modèles de prestation matures et susceptibles d'évoluer, il va de soi que ce sont des capacités et des résultats que les organisations veulent acheter, et non des heures.

Les relations fondées sur la valeur définiront l'avenir de l'externalisation

Il y a quatre ans⁴, 70 % des organisations citaient les économies de coûts comme principale raison de choisir l'externalisation. Il y a deux ans, cette proportion se situait entre 40 % et 57 % selon le type d'externalisation. Aujourd'hui, elle s'établit à 34 %. Les organisations qui utilisent des modèles axés sur les résultats sont encore moins nombreuses à considérer les économies de coûts comme principal facteur (30 %). La réduction des coûts, autrefois le principal motif d'externalisation, n'est plus au cœur des préoccupations.

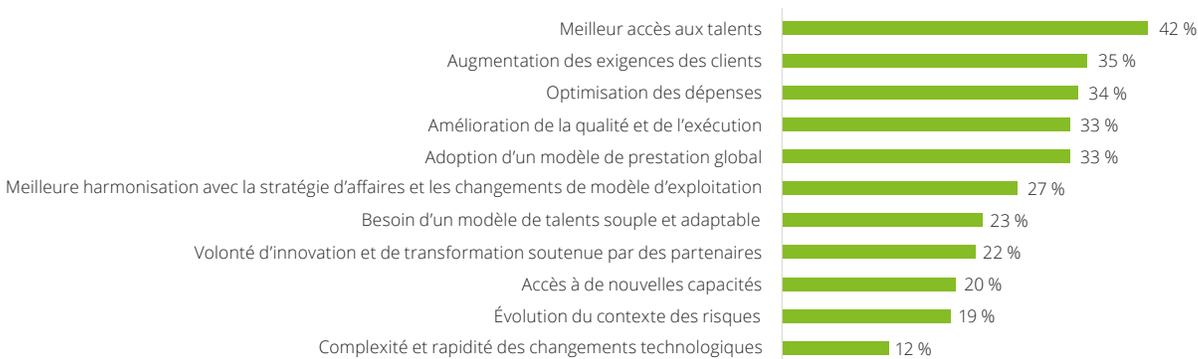
Répondants pour qui la réduction des coûts est le principal motif d'externalisation



* Le résultat de 2022 se situait dans la fourchette de 40 % à 57 % selon le type d'externalisation.

L'adoption croissante de modèles de prestation de services axés sur les résultats redéfinit la proposition de valeur pour les services externalisés, qui passe de l'acquisition de talents à faible coût à l'acquisition de capacités à valeur ajoutée. Aujourd'hui, les entreprises accordent la priorité aux talents, à la qualité du service, à la prestation globale et à l'agilité, en plus de l'optimisation des dépenses pour répondre aux impératifs d'affaires en constante évolution. Par contraste, les organisations qui s'appuient exclusivement sur les anciens modèles d'augmentation des effectifs pour l'externalisation continuent d'accorder la priorité à l'optimisation des dépenses plutôt qu'à d'autres facteurs.

Principaux catalyseurs de l'adoption de services externes de tiers



L'optimisation des dépenses restera un motif clé d'externalisation, particulièrement pour les organisations qui externalisent des fonctions pour la première fois, mais la priorité stratégique doit être de trouver des occasions de valeur supplémentaires de façon continue. Les dirigeants doivent continuer de collaborer avec leurs fournisseurs pour explorer au-delà des coûts; par exemple, pour créer un solide bassin de talents, tirer parti de l'IA, stimuler l'innovation, améliorer les capacités de base et accroître l'agilité.

Les organisations prêtes pour l'avenir doivent impérativement maîtriser la complexité de l'acquisition de talents

Les organisations ont besoin de nouvelles compétences et expériences pour gérer les complexités d'un écosystème intégré d'acquisition de talents et de capacités. Le bureau de gestion de la main-d'œuvre élargie (BGME) peut être une stratégie efficace pour gérer la complexité et produire des résultats.

Main-d'œuvre élargie : le bassin de talents s'élargit

Les entreprises adaptent leur approche de la recherche de talents, en raison de leur besoin de souplesse, d'efficacité et d'accès à des compétences spécialisées. La main-d'œuvre élargie augmente en raison de l'adoption accrue de plusieurs bassins de talents (p. ex., services externalisés, travailleurs numériques). Aucun des cadres sondés ne compte exclusivement sur ses employés pour répondre à ses besoins en matière de talents.

Cette expansion du bassin de talents oblige les organisations à investir dans la gestion de la main-d'œuvre élargie en tant que capacité stratégique.

« La main-d'œuvre élargie fait partie intégrante de la prestation des services; elle nous permet de nous concentrer efficacement sur nos priorités »

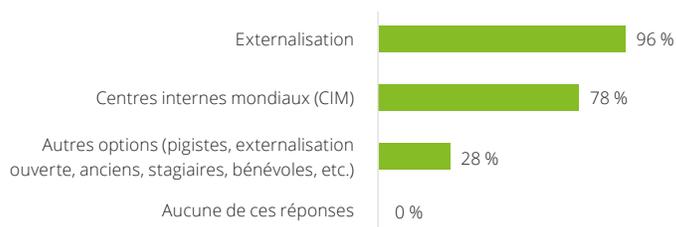
— Directeur et responsable mondial des produits (relève du chef de l'approvisionnement) d'une société mondiale de produits de consommation

Main-d'œuvre élargie : difficultés et possibilités

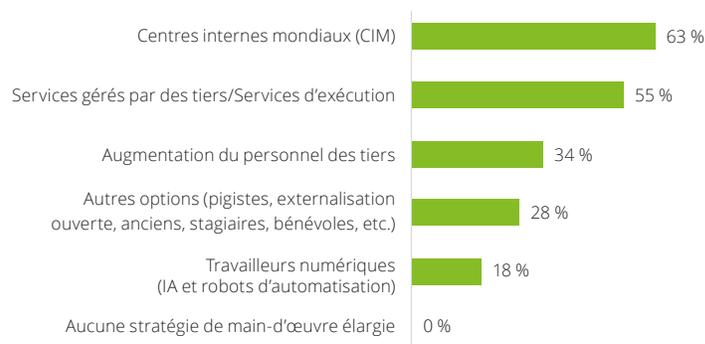
De nos jours, de nombreuses organisations n'ont pas de stratégie globale intégrant toutes les sources de talents de la main-d'œuvre élargie. Les organisations élaborent des stratégies indépendantes pour les options d'acquisition importantes (p. ex., services gérés/d'exécution ou CIM), mais seulement 17 % des répondants disent avoir des stratégies pour plus de deux groupes de talents.

Le paysage des talents de demain exige une stratégie de main-d'œuvre élargie et cohérente qui intègre tous les groupes de talents et définit les chevauchements et les dépendances entre les groupes. La gestion de la main-d'œuvre intégrée nécessite l'élargissement de la portée des capacités traditionnelles de gestion des fournisseurs, la collaboration avec les fonctions internes des RH, de l'approvisionnement, des services juridiques, de la gestion du risque et des finances, le développement de nouvelles compétences (p. ex., la gestion de la main-d'œuvre numérique) et l'embauche éventuelle de ressources ayant l'expérience de la gestion de ces divers modèles de talents.

% des organisations qui tirent parti des diverses sources de talents



% des organisations qui ont une stratégie de main-d'œuvre élargie pour les groupes ci-dessous



L'une des possibilités consiste à transformer le **bureau de gestion des fournisseurs** traditionnel en un **bureau de gestion de la main-d'œuvre élargie (BGME)**. Ainsi, les organisations pourront :



Centraliser la prise en charge de la stratégie et de la gouvernance de la main-d'œuvre élargie



Améliorer la gestion des risques et la conformité réglementaire dans tous les modèles de main-d'œuvre



Intégrer tous les modèles d'acquisition de talents et de capacités dans le modèle d'exploitation de l'organisation



Élaborer et mettre en œuvre des dispositions contractuelles pour l'utilisation de l'IA et l'intégration des services dans tous les modèles d'acquisition



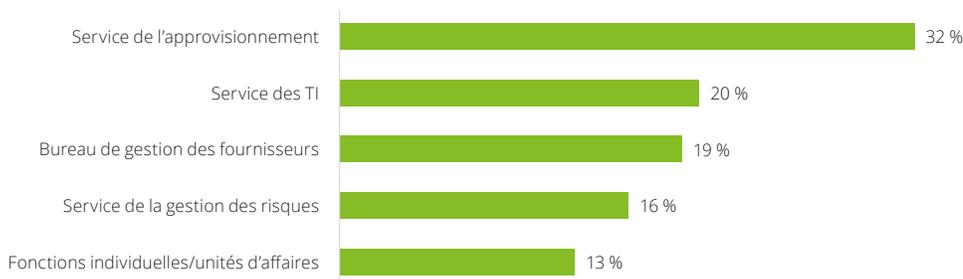
Assurer la visibilité et le contrôle de la main-d'œuvre externe, y compris la gestion des dépenses et du rendement



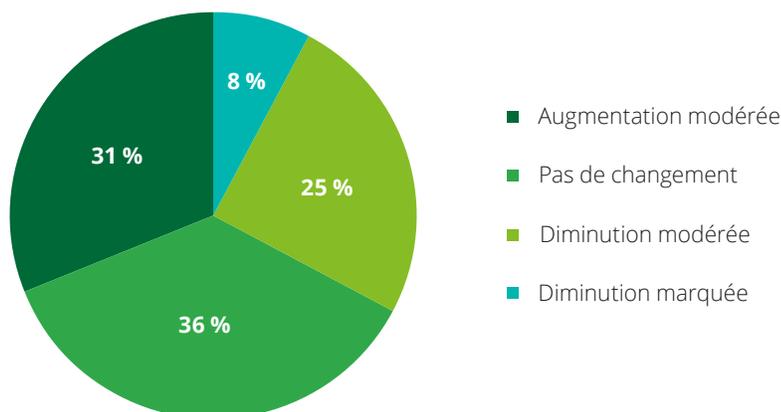
Redéfinir la façon de mesurer l'efficacité des services

Toutefois, l'établissement et le développement d'un BGME prennent du temps. À l'heure actuelle, moins de 20 % des dirigeants indiquent que leur bureau de gestion des fournisseurs traditionnel prend en charge la stratégie de main-d'œuvre élargie, et près de 70 % des organisations admettent que leur bureau de gestion des fournisseurs n'est pas pleinement mature.

Responsable de la gestion et de la gouvernance de la main-d'œuvre élargie

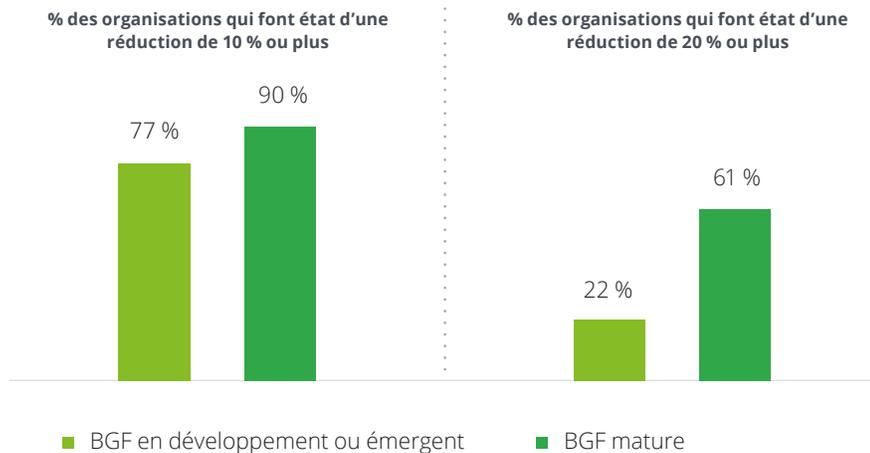


Maturité du bureau de gestion des fournisseurs (BGF) et des processus



Malgré les difficultés et la complexité de l'acquisition de talents et de capacités, les organisations qui investissent dans un bureau de gestion des fournisseurs (BGF) en tirent des avantages. Ces avantages tendent à augmenter au fil du développement du BGF.

Réduction des dépenses liées aux tiers directement attribuable aux activités du BGF



Cette performance peut encore être améliorée si on élargit le mandat du BGF pour y inclure l'ensemble de la main-d'œuvre élargie, en créant un BGME auquel il revient de gérer efficacement tous les modèles et stratégies d'acquisition de talents (voir l'encadré « Questions fondamentales pour une transformation réussie de l'acquisition de talents »).

« La gestion efficace des fournisseurs est la pierre angulaire de nos programmes d'externalisation, car cette spécialité permet d'améliorer l'agilité et la réactivité, optimise l'efficacité opérationnelle et facilite l'adaptation à l'évolution des demandes du marché »

— Directeur général et chef du CIM Inde d'une société mondiale de restauration multimarques

Questions fondamentales pour une transformation réussie de l'acquisition de talents

Pour réussir la transformation de leur acquisition de talents et maintenir les avantages à long terme, les organisations doivent résoudre les questions stratégiques suivantes :

1. Quelle est notre stratégie d'acquisition de talents, et qui en est responsable?
2. Pourquoi faudrait-il prendre ce virage? Quels sont les objectifs stratégiques?
3. Quelles sont les capacités et les compétences de la main-d'œuvre retenue et numérique, des CIM et des fournisseurs (externalisation)?
4. Comment intégrer plusieurs modèles de gestion des talents, et de qui relève la main-d'œuvre élargie?
5. Comment nous aligner avec nos partenaires sur les résultats partagés et quels sont les critères de réussite?
6. Comment veiller à ce que les technologies et les systèmes de données offrent une visibilité sur l'ensemble de notre écosystème de main-d'œuvre?
7. Comment atténuer les risques et favoriser la conformité réglementaire dans tous les modèles de gestion des talents?
8. Comment gérer le changement et soutenir nos partenaires d'affaires tout au long de cette transformation?

Répondre à ces questions est essentiel pour optimiser la valeur des stratégies d'acquisition de talents et de main-d'œuvre étendue et assurer la résilience et l'adaptabilité de l'organisation tout en gérant la complexité de l'approvisionnement.

Conclusions

L'avenir de l'acquisition de talents est multidimensionnel : il réside dans l'intégration équilibrée de divers modèles (externalisation, internalisation, CIM, main-d'œuvre numérique, etc.).

L'arrivée de la main-d'œuvre numérique (main-d'œuvre optimisée par l'IA, automatisation) vient brouiller les frontières entre l'humain et le numérique.

L'externalisation soutenue par l'IA est riche en possibilités, mais elle nécessite une planification minutieuse, des relations réfléchies et une stratégie globale en matière de main-d'œuvre numérique.

Les organisations réévaluent les fonctions à privilégier pour la gestion interne et les investissements à long terme, en accord avec leur stratégie d'entreprise. On privilégie de plus en plus l'internalisation et les CIM comme stratégies complémentaires à l'externalisation, pour équilibrer l'écosystème d'acquisition de talents.

Le développement de l'externalisation tend vers une approche fondée sur la valeur qui priorise les talents qualifiés, l'agilité, la qualité et l'innovation. L'apport d'une externalisation axée sur les résultats solidement établie se fera sentir si elle fait passer les résultats d'affaires, la résilience et l'adaptabilité avant les seules réductions de coûts.

L'accès aux talents reste un défi de taille, et la diversification des modèles de talents (main-d'œuvre élargie) est un moyen d'y répondre.

Il est donc recommandé d'investir dans de solides stratégies de gestion de la main-d'œuvre pour gérer la complexité des modèles d'acquisition de talents intégrés. Les organisations prêtes pour l'avenir devront se doter de stratégies d'acquisition complètes et de capacités de gestion pour générer de la valeur, favoriser l'amélioration continue et soutenir leur développement.

Principales recommandations

- Investir dans l'externalisation soutenue par l'IA et mettre l'accent sur la gouvernance conjointe de la main-d'œuvre numérique.
- Intégrer des dispositions contractuelles obligeant les fournisseurs à faire état des gains de productivité découlant de l'IA et à s'engager à réduire leurs honoraires en conséquence.
- Internalisation : revoir les ententes d'externalisation qui remontent à plus de trois ans pour en réévaluer la portée (activités principales et activités non essentielles).
- CIM : repenser l'externalisation à l'étranger pour une exécution de bout en bout au lieu d'une simple réduction de coûts.
- Externalisation : mettre l'accent sur les relations fondées sur la valeur pour ouvrir de nouveaux vecteurs de valeur et d'innovation.
- Élaborer une solide stratégie en matière de talents qui trouve l'équilibre entre externalisation, internalisation, CIM et main-d'œuvre numérique.



Parlons-en

Les organisations prêtes pour l'avenir utilisent des stratégies d'acquisition de talents multidimensionnelles et une main-d'œuvre numérique pour accroître l'innovation et leur capacité concurrentielle. Pour en savoir plus sur les possibilités pour votre organisation ou sur les pratiques exemplaires, communiquez avec nous. Nous serons heureux de vous donner toute l'information utile.

Auteurs

Amériques

Tim Smith

Leader, Technologie, stratégie et transformation opérationnelle

Associé
Deloitte Consulting LLP
New York
+1 571 331-5867
timsmith6@deloitte.com

Mike Stoler

Leader, Externalisation technologique et services-conseils en écosystèmes, États-Unis

Associé
Deloitte Consulting LLP
New York
+1 201 290-6166
mistoler@deloitte.com

Juan Coronado

Directeur général, Deloitte Consulting LLP, Tri-State Area
Houston
+1 646 221-1448
juancoronado@deloitte.com

Subodh Chitre

Associé
Deloitte Consulting LLP
Dallas
+1 972 400-8715
suchitre@deloitte.com

Karan Aneja

Directeur principal, Deloitte Consulting LLP
Dallas
+1 469 543-3462
kaneja@deloitte.com

Kort Syverson

Leader, Services-conseils en services d'affaires mondiaux aux États-Unis

Associé
Deloitte Consulting LLP
San Diego
+1 612 839-4393
ksyverson@deloitte.com

Sonal Bhagia

Directrice générale
Deloitte Consulting LLP
Houston
+1 312 486-4778
sbhagia@deloitte.com

Maria Negrete

Directrice générale de DTTL
Deloitte Consulting LLP
Atlanta
+1 404 226-5897
marnegrete@deloitte.com

Heidi Litner

Directrice générale de DTTL, Deloitte Consulting LLP
Atlanta
+1 404 932-6668
hlitner@deloitte.com

Rushi Raja

Directeur de service Deloitte Canada
Toronto
+1 416 607-1096
rraja@deloitte.ca

Francisco Silva

Associé
Consultation de Deloitte Mexico
+52 1 551 295-6587
fsilva@deloittemx.com

Europe/Moyen-Orient/Afrique (EMOA)

George Tilbrook

Directeur de service
Deloitte MCS Limited
Londres
+44 20 7303-5159
gtilbrook@deloitte.co.uk

Hans Gerhard

Directeur de service
Consultation de Deloitte
Copenhague
+45 60 72-7646
hgolsen@deloitte.dk

Dorthe Keilberg

Associée
Deloitte Consulting B.V.
Amsterdam
+31 68 229-1716
dorkeilberg@deloitte.nl

Asie/Pacifique (AP)

Price Strader

Associé
Deloitte Services Pty Ltd
Brisbane
+61 402 891-591
pstrader@deloitte.com.au

Mikami Noriaki

Associé
Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd
Tokyo
+81 804 411-8916
nmikami@tohmatsu.co.jp

Viral Thakker

Associé
Deloitte Touche Tohmatsu LLP
Mumbai
+91 22 6122-8530
vthakker@deloitte.com

Remerciements particuliers

Adil Qadir, Alekya Mudireddy, Cole Benefield, John Pugh, James Salafatinos, Lena Capoccia, Linnea Johnson, Laurel Grulichova et Vaishnavi Pandellapalli

Définitions

Aux fins du présent rapport, nous définissons les termes suivants :

L'**externalisation** traditionnelle est axée sur la réduction des coûts pour des tâches simples et particulières pouvant être automatisées. La relation avec les fournisseurs est de nature transactionnelle et est habituellement axée sur l'augmentation du personnel. Parmi les tâches visées, notons le traitement de la paie, l'administration de réseaux et d'autres processus opérationnels très précis.

Les **services gérés** vont au-delà de l'externalisation traditionnelle, combinant réduction des coûts et plus-value particulière : les fournisseurs prennent en charge des processus complexes, des applications ou des domaines fonctionnels complets de l'entreprise nécessitant une expertise spécialisée. La relation est à plus long terme, est rattachée à des niveaux de rendement (définis dans un accord de niveau de service) et est tarifée en fonction des résultats et de l'utilisation en volume. Exemples : hébergement et infonuagique, soutien à l'infrastructure et autres processus définis, mais à multiples facettes.

Les **services d'exécution** sont orientés vers les résultats et l'innovation, soutenus par la technologie et l'optimisation des coûts et exploitent l'automatisation et l'information fournie par des données pour générer de la valeur. Les clients bénéficient d'un accès sur demande à des talents, des expériences, des compétences et des technologies de pointe difficiles à trouver. Les offres sont étendues et dynamiques, et la relation avec le fournisseur est très collaborative et souvent considérée comme une extension de l'organisation. Exemples : services de fonderie, services de conseil, services d'analytique, cyberdétection et intervention ou autres fonctions axées sur les résultats et l'innovation.

Un **centre interne mondial (CIM)**, aussi appelé « centre de compétences mondial » ou centre captif, est une unité de services partagés qu'une organisation détient et gère, généralement pour fournir des services s'étendant à ses activités mondiales. Les entreprises se dotent de CIM pour exécuter des fonctions comprenant les services informatiques, les processus d'entreprise, la R-D, les finances, les ressources humaines et même le service à la clientèle. Ces centres sont établis hors du pays d'implantation de la société mère, souvent dans des régions offrant des avantages sur les plans des coûts, du bassin de talents et d'autres aspects opérationnels. Au fil du temps, les CIM se sont transformés, passant de simples centres de réduction des coûts à des centres d'innovation ayant une valeur stratégique et apportant des compétences avancées telles que l'analytique, l'IA et la transformation numérique.

Le modèle **CETT (construction, exploitation, transformation et transfert)**, une variante du modèle CET (construction, exploitation et transformation), est une approche stratégique employée pour établir ou améliorer un CIM. Cette approche permet à une organisation de tirer parti de l'expertise et de l'expérience d'un tiers de confiance pour construire et exploiter un centre captif. Le tiers transforme les activités du centre et les fait gagner en maturité sur une certaine période, puis les transfère à l'organisation quand elles sont pleinement opérationnelles et à maturité. Ce modèle est conçu pour réduire les risques et les coûts initiaux et offrir une certaine souplesse dans l'expansion des opérations.

La **main-d'œuvre élargie** désigne toutes les sources de talents externes auxquelles recourt une organisation, en plus de ses effectifs propres. Cela comprend les entrepreneurs, les pigistes, les fournisseurs de services externes, les consultants et les travailleurs à la tâche. La main-d'œuvre élargie permet aux organisations d'accéder à des compétences spécialisées, d'accroître leurs activités avec souplesse et de répondre rapidement aux besoins du marché.

Le **bureau de gestion de la main-d'œuvre élargie (BGME)** est une forme évoluée du traditionnel bureau de gestion des fournisseurs (BGF). Il supervise la stratégie et la gouvernance de la main-d'œuvre élargie d'une organisation, intégrant diverses sources de talents (externalisation, CIM, pigistes, travailleurs numériques) dans le modèle d'exploitation. Il assure visibilité, contrôle et gestion des risques pour toutes les sources de main-d'œuvre externes.

Par **travailleur numérique ou main-d'œuvre numérique**, on entend une entité fondée sur un logiciel qui exécute des tâches traditionnellement réalisées par des humains. Il peut s'agir de robots alimentés par l'IA, d'automatisation robotisée de processus ou d'autres outils d'automatisation intelligents. Les travailleurs numériques s'occupent de tâches répétitives ou fondées sur des règles, ce qui améliore l'efficacité et permet aux employés humains de se concentrer sur des activités plus stratégiques.

L'**internalisation** consiste à rapatrier des services ou des fonctions précédemment externalisés afin qu'ils soient exécutés par les employés de l'organisation. Cette stratégie permet de reprendre le contrôle d'activités critiques, d'améliorer la qualité des services et de renforcer les capacités internes.

Notes de fin

1. Mike Stoler et coll. « [The next wave of build-operate-transfer, driven by talent access](#) », CIO Journal de Deloitte pour The Wall Street Journal, 2 avril 2024.
2. Juan Coronado et Mike Stoler, [Deloitte Global Outsourcing Survey 2022](#), Deloitte, 2022.
3. Deloitte, [page d'accueil mondiale des Services d'exécution](#) (en anglais), consulté en novembre 2024.
4. Mike Stoler et Miles Underwood, [Enquête mondiale sur l'externalisation 2020](#) (en anglais), Deloitte, 2020.



À propos de Deloitte

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), son réseau mondial de cabinets membres et leurs entités liées (collectivement, l'« organisation de Deloitte ») ne fournissent aucun conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise ou vos finances, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Aucune déclaration, garantie ni aucun engagement (explicite ou implicite) n'est donné quant à l'exactitude ou à l'exhaustivité des informations contenues dans la présente publication. DTTL, ses cabinets membres, leurs entités liées, leurs employés ou leurs mandataires ne sont responsables d'aucune perte ou d'aucun dommage, quels qu'ils soient, liés directement ou indirectement à une personne s'étant fiée à la présente publication. DTTL et chacun de ses cabinets membres et leurs entités affiliées constituent chacun une entité juridique distincte et indépendante.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (DTTL), ainsi que son réseau de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL et chaque cabinet membre de DTTL sont des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Aux États-Unis, Deloitte désigne un ou plusieurs cabinets membres américains de DTTL ainsi que leurs entités liées qui exercent leurs activités sous le nom de « Deloitte » aux États-Unis et leurs entités affiliées respectives. Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables. Veuillez consulter www.deloitte.com/about pour en apprendre davantage au sujet de notre réseau mondial de cabinets membres.