DECIDE ◆ SMALLER

Embaucher ou externaliser ?

Rapport complet enregistré de la décision par l'IA

01 Décision initiale

Devons-nous embaucher ou externaliser le travail ?

02 Première analyse de l'IA

La décision est posée comme un choix de mode d'exécution, mais la vraie question préalable est de savoir quelle est la nature du travail en jeu et à quel horizon de temps il est nécessaire. Sans connaître la durée prévisible du besoin, le niveau de confidentialité ou de différenciation stratégique de l'activité, ni les coûts réels comparés sur une période représentative, le choix entre embauche et externalisation reste une fausse alternative. Par ailleurs, le délai d'un à trois mois est court pour une embauche sérieuse, ce qui risque de biaiser la décision vers l'externalisation par défaut plutôt que par conviction. Le pilote hybride est mentionné comme option mais sans critères de succès définis, ce qui le rend difficilement exploitable. Il faut d'abord clarifier ce que l'on cherche à optimiser : la vitesse, le coût total, la maîtrise du savoir-faire, ou la flexibilité future.

03 Trois questions de l'IA et réponses

1. Le besoin auquel cette décision répond est-il ponctuel, récurrent ou structurellement croissant sur les deux à trois prochaines années ?
La charge a représenté 25 à 35 heures par semaine pendant six mois, mais une grande partie dépend de deux lancements de produit. La communication client est récurrente ; le volume de production après le prochain trimestre reste incertain.

2. L'activité concernée touche-t-elle à un savoir-faire différenciant, à des données sensibles ou à un processus que la concurrence ne doit pas pouvoir reproduire facilement ?
Les relations clients, le positionnement et la connaissance du produit doivent rester internes. La production des campagnes, le reporting et les listes de prospects peuvent être externalisés sans perdre un avantage essentiel.

3. Quel est le coût total comparé sur vingt-quatre mois, en intégrant pour l'embauche le recrutement, l'onboarding et le risque d'échec, et pour l'externalisation les frais de

coordination, la marge du prestataire et le coût de sortie éventuel ?
Une mauvaise embauche pourrait coûter environ six à neuf mois de salaire, plus le temps de gestion et de relance du recrutement. L'échec d'une mission externe de dix semaines limiterait l'exposition aux honoraires du contrat et à deux ou trois semaines de reprise. Les devis fournisseurs et le coût complet du poste restent à confirmer.

04 Ce qui a changé

• La nature de l'activité est maintenant clarifiée : elle est hybride par construction, avec un bloc stratégique non externalisable et un bloc opérationnel externalisable. Cela élimine l'embauche à temps plein et l'externalisation totale comme options cohérentes.
• L'asymétrie de risque entre les deux options est désormais explicite et chiffrée dans ses ordres de grandeur : l'exposition d'une mauvaise embauche est structurellement plus longue et plus coûteuse à corriger que l'échec d'une mission externe courte.
• Le volume futur après le prochain trimestre est incertain, ce qui rend un engagement fixe (embauche) prématuré tant que cette incertitude n'est pas levée. Ce point n'était pas visible avant les réponses.
• Le pilote hybride, qui était mentionné sans critères, devient l'option la mieux alignée avec la structure réelle de l'activité et le profil de risque décrit.
• Maintenant: Après les réponses, la structure de l'activité est claire : une partie doit rester interne, une partie peut être externalisée. Le volume futur est incertain. L'asymétrie de risque favorise nettement une approche externe ou hybride à court terme. L'embauche à temps plein avant que le volume post-lancement soit connu représente une prise de risque disproportionnée par rapport à l'information disponible. Le pilote hybride devient l'option recommandée.

05 Recommandation finale de l'IA

Testez d'abord à petite échelle

Je recommande de lancer un pilote hybride structuré sur dix à douze semaines, couvrant le prochain trimestre et les deux lancements produit. Concrètement, cela signifie confier la production des campagnes, le reporting et la gestion des listes de prospects à un prestataire externe sous contrat court, tout en maintenant en interne la relation client, le positionnement et la connaissance produit. Ce découpage correspond exactement à ce que l'équipe a identifié comme la frontière entre ce qui est différenciant et ce qui ne l'est pas.

La raison principale pour laquelle je ne recommande pas l'embauche immédiate est l'asymétrie de risque : une mauvaise embauche expose l'entreprise à six à neuf mois de salaire plus le coût de relance du recrutement, sur une activité dont le volume après le prochain trimestre reste incertain. Ce n'est pas une prise de risque justifiée par l'information disponible aujourd'hui. L'externalisation totale, à l'inverse, est exclue parce qu'elle

transférerait à un prestataire des éléments que l'équipe a elle-même identifiés comme devant rester internes.

Le pilote hybride n'est pas un compromis mou : c'est la seule option qui préserve la flexibilité dans les deux directions. Si le volume post-lancement se confirme à un niveau élevé et stable, le pilote fournit les données nécessaires pour justifier une embauche avec un profil de poste précis et un coût total connu. Si le volume retombe, l'entreprise n'a pas contracté d'engagement fixe difficile à défaire.

La variable qui mérite une attention particulière est le volume de travail après le prochain trimestre. C'est la seule variable qui, selon sa valeur, pourrait faire basculer la recommandation finale vers l'embauche. Je ne la traite pas comme une incertitude secondaire : c'est précisément ce que le pilote doit mesurer. Tant qu'elle n'est pas résolue, optimiser pour la valeur attendue en embauchant maintenant revient à ignorer le risque de queue adverse, c'est-à-dire un poste fixe sur une charge qui diminue.

Je suggère de définir dès le départ les critères de sortie du pilote : si la charge externalisée dépasse un seuil défini (par exemple vingt heures par semaine de façon stable sur huit semaines consécutives après les lancements), ouvrir le recrutement. Si elle tombe en dessous, reconduire ou réduire la mission externe. Ces critères doivent être écrits avant de signer le contrat prestataire, pas après.

Cette décision dépend d’une seule variable : Volume de travail stable après les deux lancements produit, une fois l'effet des événements ponctuels dissipé

Si le volume externalisé se maintient au-dessus de quinze à vingt heures par semaine de façon stable après les lancements, je recommanderais d'ouvrir un recrutement ciblé sur le bloc opérationnel, en s'appuyant sur le profil de poste précis que le pilote aura permis de définir.

Si le volume tombe en dessous de dix heures par semaine après les lancements, je recommanderais de ne pas embaucher et de reconduire ou réduire la mission externe selon les besoins réels, en évitant tout engagement fixe sur une charge structurellement faible.

06 Plus petit test réversible

Je suggère de signer un contrat prestataire de dix à douze semaines couvrant uniquement le bloc opérationnel externalisable (production de campagnes, reporting, listes de prospects), avec une clause de résiliation à trente jours. Pendant ce pilote, mesurer chaque semaine le volume réel de travail externalisé et le niveau de satisfaction sur la qualité livrée, en distinguant les semaines de lancement des semaines ordinaires.

07

Mesures

Volume hebdomadaire de travail externalisé en heures, distingué entre semaines de lancement et semaines ordinaires
Qualité des livrables évaluée par l'équipe interne sur une échelle simple à chaque livraison
Charge résiduelle conservée en interne pour le bloc stratégique, afin de vérifier que la frontière tient dans la pratique
Coût total de la mission externe sur dix semaines, à comparer avec l'estimation du coût complet d'un poste sur la même période

08

Condition de réussite

La charge externalisée se maintient au-dessus de quinze heures par semaine de façon stable pendant au moins six semaines consécutives après les lancements produit, la qualité est jugée satisfaisante par l'équipe interne, et le coût total de la mission reste inférieur ou équivalent à l'estimation du coût complet d'un poste sur la même durée. Ces trois conditions réunies justifient d'ouvrir un recrutement avec un profil de poste précis.

09

Condition d’arrêt

La charge externalisée tombe en dessous de dix heures par semaine de façon répétée après les lancements, ou la qualité des livrables est jugée insuffisante sur deux livraisons consécutives sans possibilité de correction rapide, ou le coût de la mission externe dépasse de façon significative l'estimation initiale sans gain de qualité mesurable. Dans ce cas, ne pas renouveler le contrat et réévaluer si un recrutement partiel ou un autre prestataire est justifié.

10

Incertitude restante

Le volume de travail après les deux lancements produit est la seule variable qui pourrait faire basculer la recommandation finale vers l'embauche. Le pilote est conçu pour la résoudre.
Les devis prestataires et le coût complet du poste n'ont pas encore été confirmés. Si l'écart de coût sur vingt-quatre mois s'avère très favorable à l'embauche, cela renforcerait l'argument pour recruter dès que le volume est confirmé.
La capacité de l'équipe interne à gérer la coordination avec un prestataire externe sans surcharge n'a pas été évaluée. Si cette coordination consomme plus de temps que prévu, le bénéfice du modèle hybride se réduit.
Le profil exact du prestataire ou du candidat à recruter n'est pas défini. Un mauvais profil de poste est l'une des causes principales d'échec à l'embauche identifiées dans les réponses.