

Mener avec succès une opération d'externalisation de processus support

Comment améliorer l'efficacité opérationnelle de vos processus support ?

- Comment faire que l'ensemble des processus permette de satisfaire vos clients ?
- Comment vous protéger contre l'image négative créée par un processus défaillant ?
- Comment se lancer et réussir sans constituer une organisation lourde ?

Une des réponses appropriée consiste recourir au Business Process Outsourcing c'est-à-dire : la délégation de certains processus (*de support*) à des entreprises spécialisées. Ces dernières ne vont traiter que cet aspect - qui, de fait, est leur cœur de métier -, en satisfaisant à des exigences de qualité.

Deux points préalables :

1. Ne pas sous-traiter un processus stratégique qui relève du cœur du métier de l'entreprise.
2. Ne pas sous-traiter en l'état un processus inefficace ou défaillant : il faut d'abord connaître les causes de dysfonctionnement avant d'envisager son transfert.

Est-ce coûteux d'externaliser un processus? A l'analyse, la réponse est presque systématiquement : Non !

Le coût brut facturé par le prestataire n'est qu'un paramètre qui devient vite accessoire : la qualité du service, le respect des délais, l'ouverture vers d'autres relations commerciales améliorent la satisfaction des clients, leur fidélisation et, in fine, augmentent les ventes.

Est-ce une démarche difficile ou périlleuse ? Sans un accompagnement efficace, très probablement. En effet, il faut:

- Connaître les prestataires potentiels ainsi que leur niveau de réponse aux besoins
- Comparer les performances internes aux performances extérieures
- Ne pas négliger les aspects psychologiques et organisationnels, ce qui requiert une neutralité et une objectivité dont il est difficile de disposer en interne.

Quelle est la bonne démarche ?

1. Identifier les processus candidats à l'externalisation (*coûts élevés, loin du niveau d'excellence, créant peu de valeur, etc.*) en particulier par comparaison avec des bases de données externes
2. Modéliser ces processus en activités, valoriser leur chaîne de valeur pour décider des éléments à externaliser (*tâches à déléguer et niveau de performance*)
3. Sélectionner le prestataire par consultation et appel d'offres et contractualiser le service (*coût, volumes, niveau de service et outils de contrôle*)
4. Organiser la phase de transition et le passage de témoins
5. Recueillir et gérer les indicateurs de qualité de la prestation sous traitée

Les BPO spécifiques : les Centres de services partagés et l'outsourcing offshore.

Dans le cas d'organisations fusionnées, la solution pourra être un centre de service partagé, c'est-à-dire une externalisation à destination d'une entité spécialisée au sein de l'organisation issue de la fusion.

Quant à l'externalisation au travers de structures offshore, elle requiert, outre les aspects culturels, de nombreuses précautions notamment en termes d'exigences légales, des conditions de communication pour l'obtention des services, de formats et de délais. (*par exemple, pour sous-traiter efficacement un développement applicatif ou son paramétrage à Bangalore, il faut dès le départ prendre en compte la précision, la rigueur et le respect du protocole de communication des demandes adressées au prestataire*).

L'accompagnement est quasiment une condition de réussite nécessaire et indispensable.

Que votre entreprise soit confrontée ou non à une concurrence mondiale, le Business Process Outsourcing se révèle, lorsqu'il est pertinent et bien accompagné, être un puissant facteur de développement qui ne peut être négligé par personne.

Dominique HELLO



Newsletter DME Performance

Stratégie Pilotage Contrôle de Gestion Formation
Gestion des Ressources Humaines Refonte des Systèmes d'Information