



PAR
DENIS MOLHO
CONSULTANT ASSOCIÉ
DME PERFORMANCE



PAR
PETER SCOTT
CONSULTANT ASSOCIÉ
ALSBRIDGE

Business process outsourcing **Comment piloter une opération avec succès ?**

Le *business process outsourcing*, ou externalisation des processus d'affaires, désigne la délégation d'une partie des activités d'une entreprise pour se recentrer sur son cœur de métier. Quels sont les avantages et les risques de cette pratique ? La recherche d'économies est-elle, à elle seule, une raison suffisante pour enclencher cette procédure ?

Historiquement, la vague de projets d'externalisation de processus entiers d'entreprise a démarré à la fin des années 1980, en liaison avec l'accélération de la mondialisation des entreprises et parallèlement ou en complément des projets d'unification de systèmes d'information autour d'ERP intégrés. L'externalisation concerne tous les processus de l'entreprise, qu'il s'agisse de production, de finance, de gestion de la paie, d'informatique... Le présent article se limitera, dans un souci de simplicité, aux fonctions de back office classiques (comptabilité, facturation, paie, approvisionnements...) ne présentant pas, à priori, un caractère très stratégique. Pour autant, ces opérations présentent des risques, tant au plan financier qu'au

plan de la fiabilité du service. Dans cet article, nous tentons de faire un point sur l'offre en matière de BPO¹, les questions préalables qu'il faut se poser, les points forts de pilotage d'un projet, notamment les risques et la gestion de la relation avec les fournisseurs sur la durée.

L'OFFRE

Nous ne ferons pas de publicité pour tel ou tel fournisseur d'*outsourcing*, mais mentionnerons qu'il y a environ une quinzaine de fournisseurs de BPO disposant d'une expérience réellement significative et susceptibles d'apporter une solution globale aux entreprises. Les entreprises externalisant leurs processus ne veulent certainement pas être pionnières et s'adressent donc à des fournisseurs de services expérimen-

tés. Un point fort des fournisseurs de BPO, tiré de leur forte expérience, est la capacité à gérer les transitions, ce qui suppose une double aptitude à assimiler vite les processus de leurs clients dans le détail et à les transférer, en les améliorant, dans la nouvelle organisation. À cet égard, les fournisseurs disposent de processus types pour planifier et mettre en œuvre cette importante activité. Sur le plan contractuel, et c'est là un énorme avantage pour les clients, les fournisseurs sont récemment entrés dans une culture de contractualisation d'engagement de progrès en matière de productivité, de régularité et de niveau de service. Sur le plan des risques, c'est là une bonne nouvelle pour les clients car cela les réduit considérablement. Par exemple, il n'est plus rare de trouver des engagements de progrès de productivité de 30% sur la période des contrats.

Pour les coûts, le contexte très concurrentiel pousse à une tendance baissière, facilitant l'établissement de ROI prévisionnels attractifs et incitant à engager ce type de projets. C'est d'ailleurs le critère qui vient en dernier dans la « *short list* » de critères de choix d'un fournisseur. Chaque affaire d'*outsourcing* est supposée générer, contractuellement, une réduction de coûts d'exploitation s'élevant souvent autour de 40%. Par ailleurs, les clients attendent souvent plus dans un contexte baissier lié à une concurrence forte. Une réduction forte de coûts étant supposée acquise, les clients vont mettre l'accent contractuel sur les autres dimensions que sont la qualité et le niveau de ser-



Chaque affaire d'outsourcing est supposée générer une réduction de coûts d'exploitation de 40 %

vice, l'agilité de déploiement, en cas d'élargissement du périmètre, le multilinguisme...

LES POINTS PRÉALABLES

Ces points préalables peuvent apparaître comme évidents, ils n'en sont pas moins essentiels et sont au nombre de quatre :

On n'externalise pas de la non qualité

L'entreprise qui externalise recherche, en règle générale, un double gain sur le plan des coûts et du niveau de service. Elle recherche également une liberté d'esprit pour pouvoir se recentrer sur ses processus cœurs de métier. Pour pouvoir atteindre ces objectifs, il lui faut transmettre des bases de données « propres ». Le fournisseur d'*outsourcing*, fort de son expérience, peut et doit proposer des améliorations de processus mais il ne peut travailler que sur des données fiables. Prenons l'exemple d'une comptabilité clients : le fournisseur BPO peut proposer un meilleur suivi des échéances au travers d'un outil et de procédures bien rôdées. Il ne saura pas travailler sur des bases de données corrompues par des adresses fausses, des conditions de paiement incohérentes, des soldes inexacts et des doublons. Un travail conséquent de mise à niveau des bases et référentiels de données est donc indispensable avant d'envisager une externalisation.

Le ou les buts poursuivis doivent être explicités

La recherche d'économies de coûts seules ne saurait, en elle-même, constituer la seule raison d'une opération de ce type, qui doit faciliter le recentrage de l'entreprise sur son cœur de métier. Les objectifs de performance, y compris les objectifs de niveaux de service, doivent être, autant que possible, explicités avec des métriques de

coûts, de délais, de volume. Par exemple, en matière comptable, ce peut être des coûts rapportés aux volumes, des délais de publication d'informations ou des indicateurs de qualité tels que le nombre de comptes d'attente non apurés. L'entreprise réussira d'autant mieux ses opérations d'externalisation qu'elle aura pris le temps d'explicitier ses objectifs. À cet égard, nous recommandons, pour chaque grand domaine, de constituer des dossiers de projets ou « BPO cases » comportant un ROI, au sens large, c'est-à-dire une évaluation des coûts et bénéfices monétaires, physiques ou qualitatifs.

Le processus de prise de décision « go/no go » doit être explicité très en amont et associer toutes les parties prenantes (comptables, financiers, département Rh, informatique...)

Nous observons que les entreprises qui réussissent procèdent selon la séquence suivante :

- *Benchmarking* préalable des processus concernés pour évaluer les opportunités de progrès, qu'il s'agisse de coûts ou de niveau de service. Compte tenu de la profondeur du marché, de nombreux *benchmarks* existent pour le back office (paie, RH, comptabilité, facturation...)
- Élaboration (cf supra) d'un *business case*, avec le détail du ROI des projets.
- Évaluation réaliste des risques, particulièrement au niveau de la transition. Ces risques doivent être évalués en termes de coûts, en termes techniques et en termes de résistances humaines.

LES POINTS FORTS DU PILOTAGE

Une fois la décision prise, la difficulté principale concerne la stratégie et la planification détaillée de la mise en œuvre. Dans un certain nombre de

cas, par exemple pour des entreprises multi-entités avec des services support très éclatés, il peut être opportun de passer par une phase intermédiaire « centre de services partagés » avant d'externaliser. Cette phase permettra à l'entreprise de préciser ses besoins en termes de services et processus et donc de rédiger des cahiers des charges beaucoup plus précis. Toutefois, cette phase n'est pas nécessaire pour une entreprise à support plus centralisé dans lequel les objectifs de progrès sont plus faciles à définir.

Un deuxième point, essentiel, a trait au niveau de détail de la contractualisation de la relation avec le fournisseur. Afin de prévenir les ambiguïtés et contentieux en résultant, elle doit être extrêmement précise et comporter des métriques indiscutables en termes d'indicateurs cibles, qu'il s'agisse de monétaire ou de qualitatif. En outre, il est souhaitable de se placer dans une relation gagnant-gagnant et de rétribuer le prestataire en cas de dépassement des objectifs

Enfin, troisième point, comme déjà mentionné, le pilotage de la phase de transition est très sensible et doit être particulièrement planifié, sous les aspects humains notamment.

En conclusion, nous constatons que bien au-delà des aspects de coûts, la vraie question traitée par l'*outsourcing* moderne est celle du recentrage sur les compétences « cœur de métier ». Les entreprises concentrées sur le développement, la production et la commercialisation des meilleurs produits et services ont intérêt à appliquer la même logique à leur back office en le confiant à des fournisseurs dont c'est, aussi, le cœur de métier. ●

1. Business process outsourcing