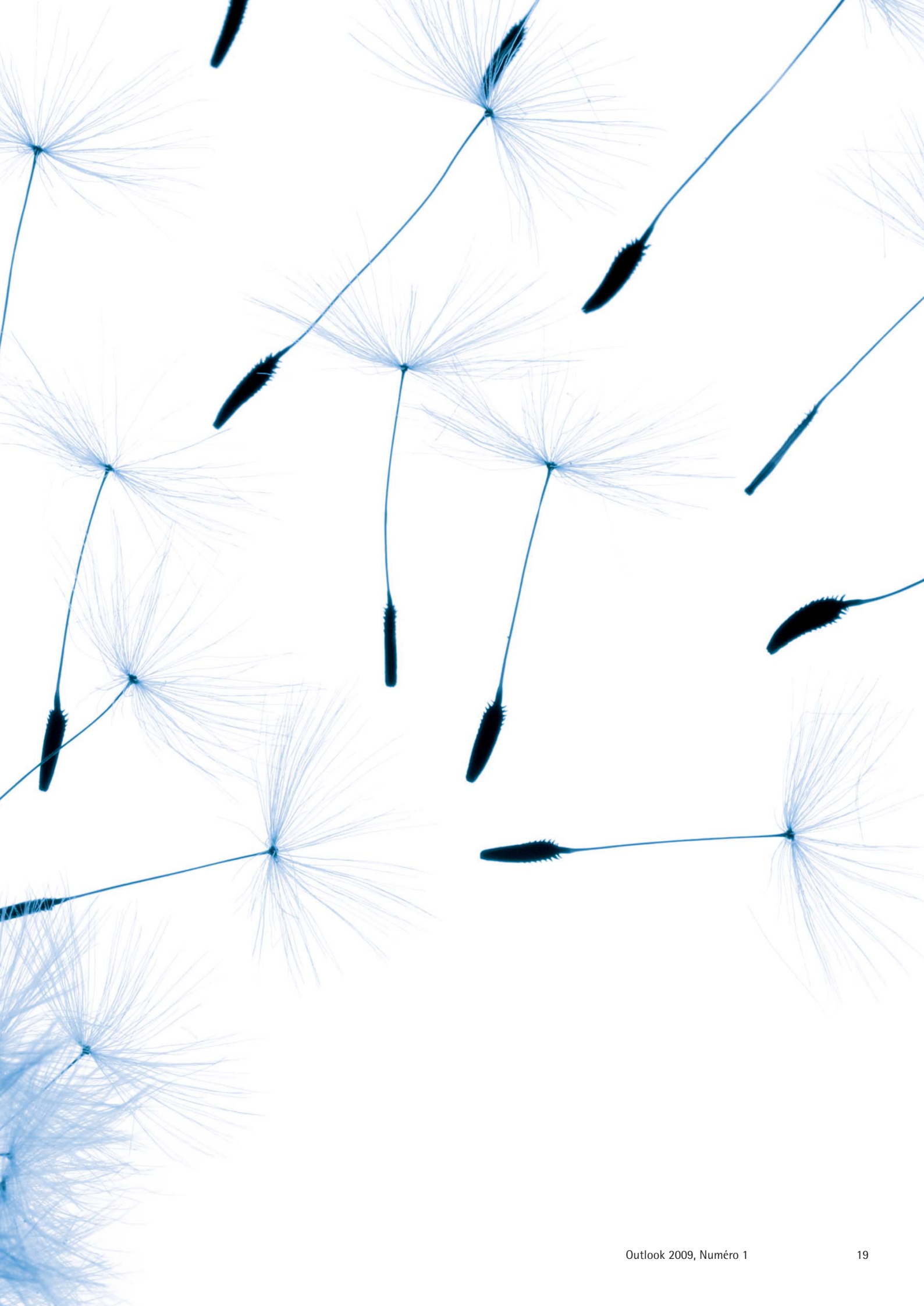


Externalisation

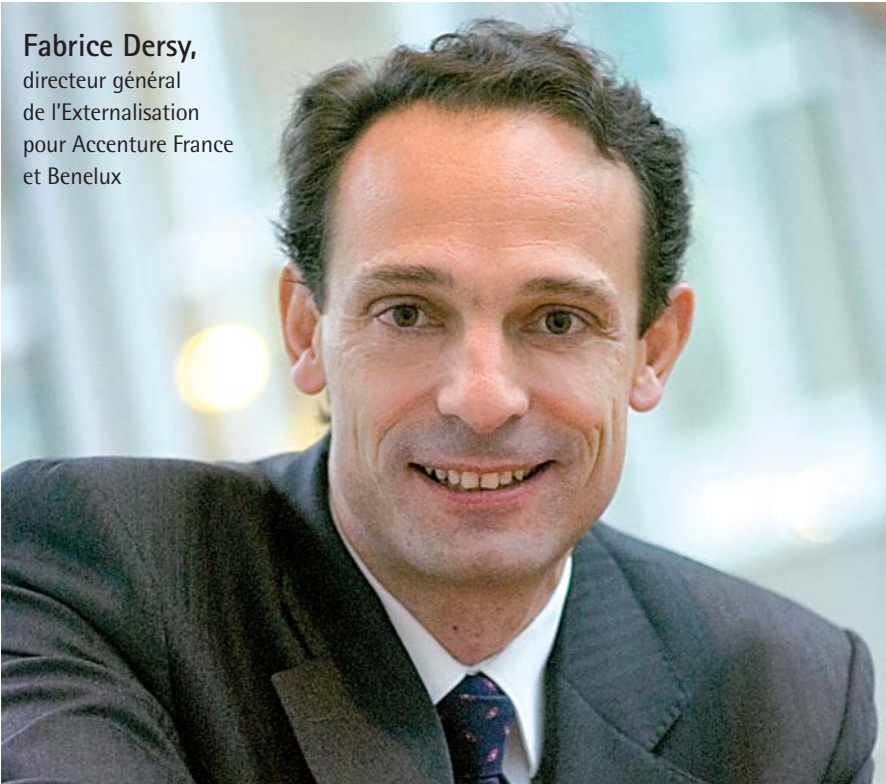
La fin d'un tabou ?

Au printemps 2008, Accenture Research a interrogé cinquante dirigeants de grandes entreprises françaises sur leur perception et leur utilisation de l'externalisation. Fabrice Dersy, directeur général de l'Externalisation pour Accenture France et Benelux, analyse les faits marquants de cette étude.





Fabrice Dersy,
directeur général
de l'Externalisation
pour Accenture France
et Benelux



Quel enseignement majeur retirez-vous de cette étude ?

Je dirais que les grands comptes français ont clairement une vision stratégique de l'externalisation. Celle-ci est perçue comme un moyen de s'organiser et d'agir qui s'adapte aussi bien à des périodes de forte croissance qu'à des phases de repli économique. C'est aussi un formidable instrument pour relever les défis actuels de tous ces grands groupes, à savoir recruter des personnes de talent et les faire progresser, améliorer l'efficacité opérationnelle et stimuler l'innovation dans les produits comme dans les services. Or, pour plus de 60 % des entreprises que nous avons interrogées, l'externalisation représente un moyen de concrétiser ce triple objectif ! Si l'on s'intéresse plus précisément à la question des ressources humaines, les trois quarts des dirigeants répondants voient dans

l'externalisation un moyen de pallier le manque de talents sur le marché français durant les prochaines années.

Quels critères président au choix de l'externalisation ?

Plus de 90 % des dirigeants interrogés ont cité quatre raisons majeures : le recentrage sur les fonctions stratégiques de l'entreprise, la réduction des coûts, l'accès aux moyens technologiques et humains mis en place par le prestataire et, enfin, l'amélioration de la qualité de service. Contrairement à l'idée reçue, l'externalisation ne se limite donc pas à un instrument « réactif » face à une situation conjoncturelle délicate, mais s'affirme comme un levier de changement, tout au long de la vie des entreprises et de leurs réorientations stratégiques. Pour preuve, 75 % des entreprises interrogées estiment que la croissance

de leur activité les incitera à externaliser ! Sur le court terme, 90 % des entreprises plébiscitent l'externalisation comme un moyen d'atteindre leurs objectifs de rentabilité, en faisant baisser leurs coûts opérationnels. Quand elles se projettent sur le moyen et sur le long terme, elles en font un puissant outil de transformation. L'intérêt est que ces deux visions sont complémentaires, dans une quête permanente de la plus haute performance possible.

Existe-t-il des fonctions plus concernées que d'autres au sein des entreprises ?

La plus classique des formes d'externalisation consiste à confier à un prestataire une fonction transversale de l'entreprise : gestion comptable et financière, ressources humaines. Cela concerne un quart du total des projets d'externalisation en France. L'externalisation informatique, qu'il s'agisse de développer ou de maintenir une partie du système d'information, est également connue et pratiquée depuis des années. Ainsi, la tierce-maintenance applicative et la gestion déléguée des infrastructures, des réseaux, des centres d'appel ou des postes de travail restent un domaine particulièrement propice à l'externalisation, aussi bien pour des questions de coût que de fiabilité, de qualité de service et d'évolution des plates-formes. La tendance qui s'affirme en France concerne l'externalisation de métiers spécifiques : la gestion des données cliniques, des programmes de fidélité clients, des réservations dans le transport aérien ou ferroviaire, des contrats d'assurance-vie...

Notre étude a mis en lumière qu'un tiers des projets d'externalisation dans notre pays s'applique à cette externalisation sectorielle (appelée Industry business process outsourcing dans les pays anglo-saxons). Celle-ci nécessite que le prestataire connaisse intimement le domaine d'activité de son client. Dans ce type de contrat, les clients demandent de plus en plus une intégration entre la gestion du processus et la plate-forme technologique qui le supporte. Autrement dit, le prestataire fournit à la fois les équipes et l'infrastructure informatique nécessaires au travail de celles-ci.

Les entreprises émettent-elles des réserves quant à certains aspects de l'externalisation ?

Oui. Les principaux écueils potentiels qui ressortent de l'étude touchent au manque de préparation d'un projet d'externalisation, au risque de perte du savoir-faire opérationnel ou du contrôle d'une activité. De fait, un projet d'externalisation se prépare un à deux ans à l'avance. En amont, l'entreprise doit veiller à bien identifier les savoir-faire qu'elle souhaite garder en interne, ainsi que les compétences à développer pour garantir la maîtrise du projet. De plus, la conduite d'un tel projet nécessite la mise en place d'une équipe et d'outils de pilotage dédiés. Les entreprises ont également attiré notre attention sur la localisation des projets externalisés. Si, parmi les critères de sélection du pays, le facteur prix est déterminant pour 79 % des entreprises interrogées, la « proximité » culturelle et l'accès à des équipes francophones sont des facteurs importants pour une entreprise française sur trois.

L'externalisation constitue-t-elle un choix définitif pour l'entreprise ?

Absolument pas. Une externalisation réussie est celle qui permet à l'entreprise de reprendre en main, quand elle le souhaite, la ou les fonctions concernées. Les prestataires de service se doivent donc d'être irréprochables sur le plan de la qualité de leur documentation sur les processus, des équipes mises en place et des chefs de projet désignés comme interface avec le client.

Quels sont, au final, les facteurs de réussite d'un projet d'externalisation ?

Deux entreprises sur trois considèrent que la relation de confiance avec le prestataire, une bonne gouvernance et la définition claire des objectifs sont des facteurs essentiels de succès. Au-delà du seul critère économique, la relation de confiance instaurée avec le prestataire est vraiment primordiale. L'entreprise se donnera d'autant plus les moyens de réussir son projet d'externalisation qu'elle aura analysé au préalable les risques, le périmètre et les modalités du service, les indicateurs de performance à suivre dans le temps. Selon notre étude, plus de 90 % des entreprises estiment que les éléments les plus importants dans le choix du prestataire reposent sur l'engagement de résultat, le coût du service, la qualité de la relation avec le client, l'expertise technologique et fonctionnelle et, enfin, le partage des risques, sous la forme de bonus/malus financiers.

« Contrairement à l'idée reçue, l'externalisation ne se limite pas à un instrument "réactif" face à une situation conjoncturelle délicate, mais s'affirme comme un levier de changement tout au long de la vie des entreprises et de leurs réorientations stratégiques. »

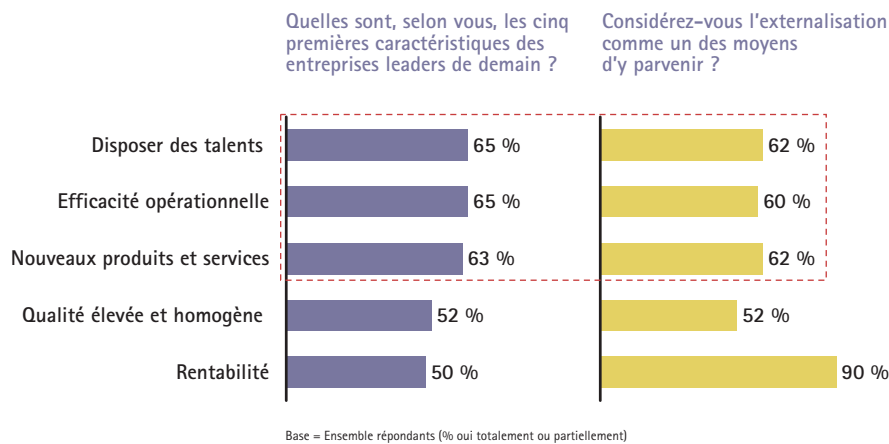
Une réponse aux attentes des entreprises : le centre de services de Casablanca au Maroc

Quel que soit leur projet d'externalisation (applications ou infrastructures informatiques, fonction support...), environ 75 % des entreprises interrogées dans l'étude n'ont pas de stratégie préétablie sur la localisation de leurs projets. Parmi les critères de sélection de la localisation, le facteur prix est déterminant pour 79 % d'entre elles, mais la proximité culturelle est largement citée comme critère de choix de la localisation : la disponibilité de compétences et de ressources francophones est ainsi fortement appréciée.

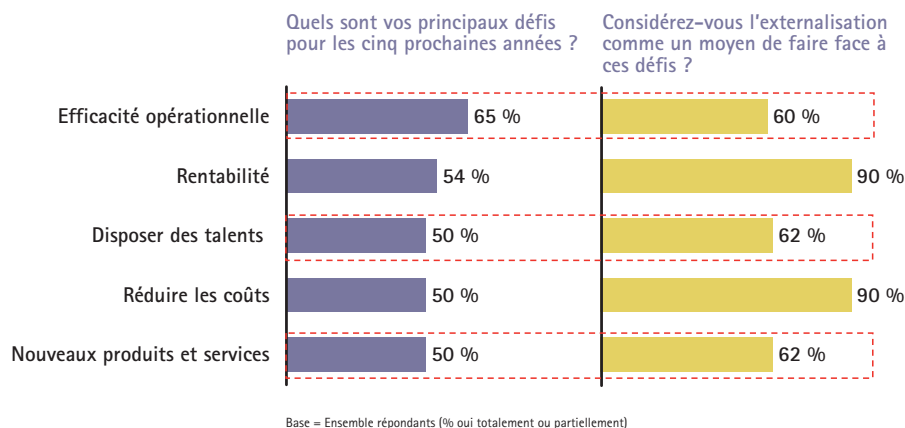
Pour répondre à ces attentes, Accenture a créé un centre de services au Maroc, à Casablanca, qui est opérationnel depuis 2004. Il propose à un nombre croissant de clients des services rentables d'intégration de systèmes, de développement et de maintenance applicative. Sa proximité avec l'Europe et les compétences linguistiques de sa population en font une solution fortement attractive pour les entreprises du bassin méditerranéen. En 2008, ce centre a été entièrement intégré au réseau mondial des cinquante-deux centres de services d'Accenture.

Pour plus d'information, rendez-vous sur : www.accenture.fr ou regardez les reportages de MyDSI-Tv sur mysditv.accenture.fr/offshore

L'externalisation est un des moyens pour faire partie des leaders de demain



... Et un moyen de répondre aux défis des entreprises



Le choix d'externaliser : des motivations complexes

Responsable des études sur l'externalisation au sein d'Accenture Research, Bouchra Carlier fait le point sur la visée de cette étude et sur la méthodologie mise en œuvre.

Qu'est-ce qui a motivé ce travail de recherche ?

Depuis des années la presse française évoque le phénomène de l'externalisation, en général avec un aspect alarmiste, voire négatif. Ce type de prestation de service est souvent décrit comme un moyen rapide et brutal de réduire les coûts quand une entreprise va mal. Il est associé à des notions de délocalisation, de recherche d'économies à tout prix. Notre démarche s'est voulue pédagogique. Il s'agissait pour nous de « remonter à la source » en nous adressant aux décideurs de grandes entreprises françaises, en les interrogeant sur leur vision de l'externalisation et sur la façon dont ils l'utilisent dans leur gestion stratégique. Nous voulions pouvoir passer d'un discours préétabli à un point de vue différent, celui des décideurs à l'origine du choix de l'externalisation. Nous avons envie d'éclairer leurs motivations.

Comment l'étude a-t-elle été conduite ?

Nous avons retenu une cinquantaine d'entreprises parmi les six cents plus grandes sociétés françaises. Cet échantillon se composait aussi bien de sociétés de services que d'entreprises industrielles. Deux tiers environ réalisent un chiffre d'affaires supérieur au milliard d'euros et, pour le tiers restant, ce chiffre est compris entre cinq cents millions et un milliard d'euros. Ensuite, l'institut CSA a mené des entretiens téléphoniques avec les dirigeants de ces sociétés : directeurs généraux, directeurs de la stratégie, directeurs financiers, directeurs des systèmes d'information.

Avez-vous été étonnée par les résultats de l'étude ?

Oui. Comme souvent, le travail de recherche démontre que la réalité économique est plus complexe que l'image qui en est donnée a priori. L'étude montre bien que les motivations des dirigeants sont multiples, que l'externalisation n'est pas une solution par défaut en situation de crise mais répond à des enjeux stratégiques en faisant partie des moyens que mettent en œuvre les grands comptes pour se développer. En fait, les entreprises françaises sont plus matures quant à l'externalisation et à ses possibilités.



Bouchra Carlier

bouchra.carlier@accenture.com