

## Le nouvel âge de l'externalisation

Evaluation des contraintes, inscription dans la durée, partage du risque : aujourd'hui, l'externalisation s'apparente de plus en plus à un copilotage entre l'entreprise cliente et ses fournisseurs.

**E**ST-IL JUSTIFIÉ de conserver ou de confier à un tiers telle ou telle ressource ? Laquelle est stratégique ? A l'inverse, laquelle gagnerait à être détachée ? Il n'y a pas d'organisation qui puisse faire l'économie du débat. C'est vrai de la gouvernance des systèmes d'information. Car, que l'on parle d'infogérance ou de sous-traitance informatique, la terminologie varie mais la démarche est sensiblement la même. C'est le cas pour certains volets des RH, des achats, de la comptabilité et de la finance, démarches propres au *business process outsourcing* (BPO).

Mais l'externalisation ne date pas d'hier. Présidente de l'association pour la promotion du référentiel conçu par l'université Carnegie Mellon (Pittsburgh), Marie-Noëlle Gibon distingue trois périodes. La première, qui court jusque dans les années 80, incitait au partage de la puissance de calcul (*time sharing*). Dictée par la réduction des coûts, la deuxième a vu se répandre la cession des ressources (hommes, machines et logiciels) à des tiers, ouvrant la voie au *facilities management*. La troisième période, celle d'aujourd'hui, avec le recours au *multi-sourcing*, entendu sous trois dimensions : l'offre (quel prestataire, pour quelle activité), l'espace (*inshore*, en interne ; *nearshore*, à proximité ; *offshore*, au loin) et le temps (quel délai).

Objet d'une demande encore soutenue, l'externalisation gagne en maturité à la faveur du contexte général. Les progiciels de gestion intégrée ayant été mis en place, indiquent Benoît Leboucher et Olivier Langin, de Logica, les organisations examinent avec plus d'attention les projets d'externalisation. Pas seulement pour

baïsser les coûts, mais afin d'acquérir plus d'agilité. Surtout, l'adoption de bonnes pratiques a permis le resserrement de la relation de confiance entre le client et ses fournisseurs. D'où la nécessité de transformer l'organisation et de professionnaliser le pilotage des contrats d'externalisation. Avec parfois un authentique partage du risque, une fraction de la rémunération pouvant sanctionner, positivement ou négativement, les résultats obtenus.

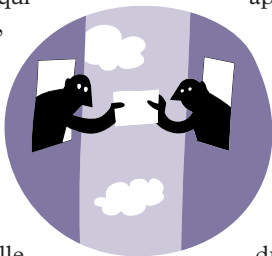
Mais, pour produire l'effet escompté, l'externalisation ne doit pas être considérée comme un acte d'achat instantanément consommé, mais comme un achat dont la validité s'inscrit dans la durée. Ahmed Bounfour, titulaire de la chaire européenne du management de l'immatériel (Orsay, université Paris-Sud XI), appelle à pratiquer un *benchmarking*

aussi pertinent que possible et à examiner les aubaines ou les servitudes, parfois inattendues, que l'externalisation peut entraîner.

Parmi les contraintes, Georges Epinette, directeur des systèmes d'information du Groupement des Mousquetaires, administrateur du Club informatique des grandes entreprises françaises (Cigref) et coau-

teur du livre *eSCM et sourcing IT* (Dunod), en discerne deux, trop sous-estimées : l'instabilité de l'offre informatique et la précarité technologique. Ces écueils mis à part, client et fournisseurs peuvent se lier avec succès sans s'abuser, sur la base de bonnes pratiques, où l'humour a sa place. En témoigne le propos de l'ancien président du Cigref, Jean-Pierre Corniou : « Nous sommes condamnés à coucher dans le même lit, mais sans faire les mêmes rêves. »

**Philippe Delaroche**



### SOMMAIRE

#### La maturité des entreprises, clef du partenariat réussi

Le partage de bonnes pratiques entre le client et son prestataire est indispensable au succès de l'externalisation. **page 148**

#### Mieux évaluer l'impact sur le client

Une entreprise qui transfère ses activités doit anticiper les effets possibles de ce processus sur son organisation. **page 149**

#### L'étude de cas

L'« outsourcing » raisonné des Mousquetaires. **page 150**

avec le concours de

**logica** management consulting

**LE REGARD DE LOGICA MANAGEMENT CONSULTING**

# La maturité des entreprises, clef du partenariat réussi

► Par **Benoît Leboucher** et **Olivier Langin** \*

Le partage de bonnes pratiques entre le client et son prestataire est indispensable au succès de l'externalisation.

**M**ALGRÉ LES REVERS qui ont émaillé ses débuts, le recours à l'externalisation est un phénomène irréversible. Qu'elle mette en jeu une question de coût, soit. Mais la réussite de sa mise en œuvre dépend pour l'essentiel du niveau de maturité de l'organisation. Ce n'est pas un hasard si un projet sur deux se retrouve en difficulté dans les deux ans qui suivent son lancement, faute, pour l'entreprise, de l'avoir anticipé et de s'y être préparée. Confier des ressources à un tiers réclame une transformation totale des organisations, tant du côté du client que de celui de ses fournisseurs, pourvu que les uns et les autres se livrent à l'échange et au partage des bonnes pratiques. Principaux objectifs : une flexibilité qui donne aux organisations une plus grande manœuvrabilité, le besoin d'améliorer encore le service fourni, et, bien sûr, la réduction des coûts.

## Des engagements réciproques et inscrits dans le temps

L'identification des besoins est une première étape. Faut-il externaliser tel ou tel autre pan de l'entreprise ? Quel niveau de responsabilité confier au prestataire ? Où est la valeur ajoutée ? Quelles compétences clés faut-il garder ? A titre d'illustration, dans le cas des fonctions comptabilité et finance, il est indispensable de conserver la maîtrise de référentiels du type IFRS.

Quelle que soit la décision, elle modifiera le mode de gouvernance et de recrutement. Le temps est venu de passer d'une

culture d'ingénieurs qui savent faire à une culture de managers qui savent faire faire.

Deuxième nouveauté : le mode de relation. Les clients ont besoin de partenaires non plus occasionnellement, mais dans la durée, et au prix d'engagements réciproques. Naguère, les parties signaient pour un ou deux ans. Aujourd'hui, l'engagement court sur trois à cinq ans.

La troisième nouveauté concerne le niveau d'implication. Hier, on achetait de la ressource ou, ponctuellement, du service. Désormais, le partenariat induit un partage des risques. Par exemple, il est de plus en plus fréquent d'asseoir une partie de la rémunération du partenaire sur des objectifs métiers. Le succès du partenariat repose sur la confiance et sur la qualité des relations humaines. Clients et fournisseurs se donnent les mêmes objectifs et les mêmes critères d'évaluation des performances de leurs équipes. Ils forment un même équipage.

L'externalisation s'appuie sur une stratégie de *sourcing*. Pour le système d'information, elle peut toucher à la conception, à l'architecture informatique, au développement, au pilotage de l'informatique ; pour la comptabilité, au processus (facturation clients, paiements fournisseurs) et à la diffusion des règles comptables ; pour les RH, au cadre réglementaire, aux systèmes de paie.

## Des indicateurs pour évaluer les résultats

Si l'on veut faire des chefs de projet d'hier les pilotes de contrats d'externalisation de demain, il est indispensable de diffuser les bonnes pratiques, gages d'une vision globale au niveau des compétences (définitions, plan d'acquisition), du contenu (ressources à externaliser) et du pilotage (où stocker les procédures, comment partager les données ?), du tableau de bord (quels indicateurs pour les ressources, personnels et services à piloter ?) ainsi que de la gouvernance (quels comités, quels rôles, à quel rythme les réunir ?). En s'inspirant, par exemple, du référentiel eSCM issu des travaux de l'université Carnegie Mellon : 95 bonnes pratiques côté client, 87, côté fournisseur.

Pour s'assurer des résultats, on fait appel à des indicateurs opérationnels (au jour le jour, dans la continuité), à des indicateurs tactiques (conformité en termes de volumes et de qualité) et à des indicateurs stratégiques susceptibles de dégager les tendances, les innovations et les mises à jour qui éclaireront les décisions de demain. ●

\* Benoît Leboucher, Logica Management Consulting, Olivier Langin, Logica-France.

## POUR EN SAVOIR PLUS

### « eSCM et sourcing IT »

Du référentiel de la relation client-fournisseur, la préfacière de ce livre Marie-Noëlle Gibon parle comme d'une boussole... et d'un trait d'union. Rapprochant sans les confondre les deux points de vue (client et fournisseur), ce nouveau standard de la gouvernance IT se révèle

en effet indispensable au manager qui veut tenir son cap avec plus d'un équipage à la manœuvre.

► Par **Georges Epinette, Benoît Leboucher et Pierre-Dominique Martin**, Dunod, 278 pages.

« Valeur et performance des SI : une nouvelle approche du capital

### immatériel de l'entreprise »

Pour établir la typologie des fonctions susceptibles d'être externalisées, il est nécessaire d'évaluer le rôle et la performance de toutes. A la lumière d'un « benchmarking intelligent ».

► Par **Ahmed Bounfour et Georges Epinette**, Dunod, 244 pages.

## LE REGARD DU CHERCHEUR

# Mieux évaluer l'impact de l'externalisation sur le client

► Par Ahmed Bounfour\*

Une entreprise qui transfère ses activités doit anticiper les effets possibles de ce processus sur son organisation, en termes de coût, de compétences, voire d'identité.

**D**EPUIS QUE KODAK a décidé de confier la gestion de ses systèmes d'information à IBM, en 1987, l'externalisation est devenue une pratique managériale largement répandue. Le marché de l'externalisation stricto sensu atteint plusieurs centaines de milliards d'euros. Il couvre l'ensemble des fonctions et activités des organisations (230 milliards de dollars aux Etats-Unis pour l'externalisation informatique en 2007).

Au plan académique, la plupart des travaux font apparaître une vision singulièrement nuancée de la performance effective. En effet, l'externalisation est d'abord un processus d'extraction d'activités et de ressources d'une organisation en vue de leur transfert vers des espaces concurrentiels. Or son impact n'est pas suffisamment analysé. Il reste à identifier et à évaluer ses coûts cachés. En soulignant cela, notre propos n'est pas de promouvoir une sorte de conservatisme portant sur les frontières des organisations, mais de poser le problème – notamment à l'intention des dirigeants – de l'« effectivité » de la performance de l'externalisation, et donc de son impact réel sur les organisations. Le discours général à ce propos est-il pertinent? La question mérite d'être soulevée. En effet, après la première génération de contrats – celle de la décennie 90 –, l'apprentissage des organisations semble les mener vers une approche plus pragmatique – et donc contingente – du champ concerné et du niveau de performance observé.

Au plan historique, une recherche sur l'histoire de l'informatisation des grands groupes japonais, conduite par le Pr Murata, de l'université Meiji, présentée le 24 septembre dernier au colloque de la fondation Cigref sur les usages des sys-



tèmes d'information, indique que l'externalisation de l'informatique s'est accompagnée d'une sous-performance en termes d'usage des technologies de l'information, à la suite de la disparition de compétences internes au sein des groupes étudiés. Ces arguments rejoignent ceux développés par d'autres chercheurs en faveur d'une externalisation sélective, avec maintien d'un minimum de compétences internes.

## La question des coûts cachés doit être considérée

En effet, l'externalisation dans sa forme la plus radicale – l'externalisation totale d'activités – pose problème sous l'angle de la performance. Parmi les problèmes déjà identifiés, on peut évoquer :

- D'importants coûts cachés. Ils apparaissent lors de la mise en œuvre des contrats : une définition insuffisante des besoins de l'entreprise, une surestimation de la performance des prestataires, la difficulté d'anticipation des performances et des coûts de la technologie, l'émergence, chemin faisant, de coûts liés à des tâches de coordination non anticipées par le contrat, et, finalement, une insuffisante définition du contenu des contrats.

- Les risques potentiels liés aux pertes de compétences internes.

- La difficulté de comparer les coûts internes aux coûts externes.

- La difficulté de comparer des processus internes aux processus externes des fournisseurs.

- L'asymétrie de l'information. Elle est consubstantielle à toute relation contractuelle. Elle concerne différentes dimensions de la performance du prestataire, notamment en termes de qualité de service et de coûts liés. La réduction de cette asymétrie nécessite la mise en œuvre de mécanismes d'audit par les clients. Les procédures d'étalonnage peuvent aussi constituer des leviers importants.

- L'externalisation et le maintien d'une identité de l'organisation. Dans sa forme radicale, l'externalisation implique nécessairement un déplacement des frontières de l'organisation. Or, en s'étendant à l'ensemble des activités de l'entreprise, elle remet en cause l'identité de l'organisation. D'où le problème de l'instabilité de la relation contractuelle entre les individus et leurs employeurs.

Au total, si l'externalisation apparaît comme une tendance de fond du système capitaliste mondial, ses enjeux, ses risques liés et ses opportunités ne sont pas toujours pris en compte. La question des coûts cachés – y compris dans sa dimension stratégique – doit être au cœur du processus de décision. Autrement dit, dans beaucoup de cas, l'externalisation ne peut être considérée comme une modalité managériale ordinaire. ●

\* Professeur, fondateur de la chaire européenne de management de l'immatériel (Paris-Sud XI). Il a publié *Organizational Capital : Modelling, Measuring and Contextualising*, Routledge, Londres et New York.

**L'ÉTUDE DE CAS**

# L'« outsourcing » raisonné des Mousquetaires

Le groupement de distribution ne confie ses services IT à des prestataires extérieurs qu'au terme d'études précises de faisabilité, de coût et de retour sur investissement.

**D**IRECTEUR DE L'ORGANISATION et des systèmes d'information du Groupement des Mousquetaires depuis 1986, Georges Epinette, 55 ans, est à la tête de la Stime, une SSII interne qui mobilise 700 collaborateurs, répartis principalement en région parisienne. Patron de « l'usine informatique », il s'acquitte également d'un rôle de conseiller métier et stratégie auprès de la direction. Indépendance et collégialité, deux traits de la gouvernance des Mousquetaires, marquent la limite de l'externalisation. Cette composante essentielle, quoique facultative, dans la manière d'appréhender le business en mode technologies de l'information (IT) doit avoir du sens et être assortie de préalables. « L'externalisation doit être raisonnée, indique Georges Epinette. Il faut la gérer comme un projet d'entreprise, étudier les coûts, le retour sur investissement, la manière dont seront dégagées des ressources pour apporter de l'agilité au Groupement. »

Ainsi, le DSI se félicite d'avoir confié à un tiers la maintenance des terminaux points de vente. « Economiquement, poursuit-il, ça n'aurait eu aucun sens de mobiliser en permanence des techniciens pour ce type d'intervention, d'autant que, en termes de délais, nous n'aurions pas pu être aussi compétitifs que l'entreprise, dont c'est le cœur de métier. » En revanche, à travers une démarche d'indicateurs, il est essentiel d'être vigilant sur la qualité de la prestation et le suivi de la relation. Une mesure qui figure d'ailleurs dans les bonnes pratiques de *sourcing* du référentiel eSCM <sup>(1)</sup>.

Y a-t-il eu un projet d'externalisation auquel il a fallu renoncer ? « En effet, explique Georges Epinette. Nous avons songé à externaliser une partie du système d'exploitation qui devenait obsolète,

## LE N° 3 FRANÇAIS DE LA DISTRIBUTION A 40 ANS

Le Groupement des Mousquetaires a été lancé en 1969 par Jean-Pierre Le Roch, rejoint par 75 distributeurs indépendants. Devenu aujourd'hui le n° 3 français de la grande distribution, il fédère désormais 3 000 chefs d'entreprise, dont 1 200 sont les associés de la Société civile des Mousquetaires. Avec 4 000 points

de vente en Europe (Belgique, Bosnie, Espagne, Pologne, Portugal, Roumanie, Serbie), dont 3 500 en France, le réseau est desservi par 46 bases logistiques. Il compte aujourd'hui 7 enseignes : Intermarché, Bricomarché, Restaumarché, Ecomarché (produits frais), Veti (habillement), Netto (hard discount), Roady

(équipement auto). L'effectif total du groupement est de 130 000 collaborateurs. En 2007, son chiffre d'affaires s'est élevé à près de 33 milliards d'euros (dont 22 milliards pour l'enseigne Intermarché).

lète, ces technologies n'étant plus enseignées. Mais la solution n'étant pas satisfaisante aux plans technique et économique, nous l'avons abandonnée après un an d'études. »

### Les centres d'appels, services stratégiques, restent en interne

Y a-t-il des externalisations qui n'ont jamais été envisagées ? « Toutes celles dont la dimension est stratégique. Par exemple, à l'opposé de beaucoup d'entreprises, nous écartons l'idée d'externaliser nos centres d'appels. Parce que la relation directe et personnalisée est essentielle chez nous. C'est souvent le patron d'un point de vente qui nous appelle. La relation *intuitu personae* est au cœur de notre culture. » Stratégiques également, les choix en matière d'architecture. Un domaine où il suffit de faire appel ponctuellement à des compétences extérieures.

Ce qui rend l'externalisation parfois déraisonnable, c'est quand on ne tient pas compte du contexte. Ainsi, selon Georges Epinette, il peut exister des facteurs destructeurs de valeur. Par exemple, l'instabilité du paysage de l'offre informatique

et la précarité technologique. Des éditeurs et des fournisseurs apparaissent et disparaissent, laissant ici et là des acheteurs parfois désemparés. « La réversibilité des prestations, c'est le trou dans la raquette. Même avec un contrat bien bordé, il est parfois difficile de faire machine arrière ou de trouver des palliatifs. »

Le client et le fournisseur ne parlent pas le même langage, tout en ayant besoin l'un de l'autre ? A eux de trouver un terrain d'entente. En sortant de l'antagonisme traditionnel. « Pour travailler au mieux le plus longtemps possible, dans l'intérêt de chacun, conclut Georges Epinette, mais aussi à l'avantage de l'utilisateur final, pour qui la prestation a été mise en œuvre ! » ●

### Philippe Delaroche

(1) eSCM : Sourcing Capacity Model, référentiel des bonnes pratiques de la relation client-fournisseur.

## PROCHAIN NUMÉRO

Les agents de la fonction publique face aux réformes.