

## VALORISER LES FONCTIONS SUPPORT DE L'ENTREPRISE : LA VOIX DE L'EXTERNALISATION

Véritables experts de leur domaine, les fonctions support accompagnent, en contact permanent avec les différents métiers, les opérationnels dans leurs missions quotidiennes et l'entreprise dans son développement.

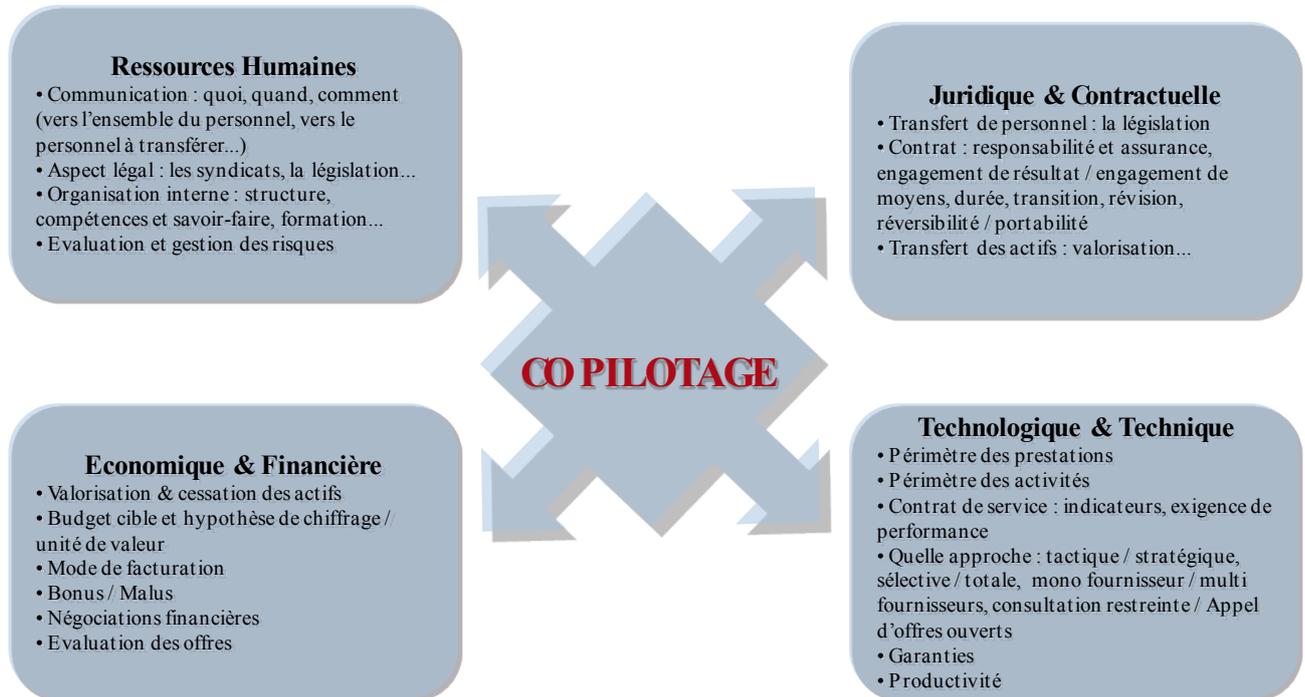
Ressources Humaines, Informatique, Finance et Gestion, Marketing et Communication, Moyens Généraux et Immobilier... sont les fonctions essentielles qui permettent aux collaborateurs d'une entreprise de travailler de manière efficace et cohérente et qui contribuent indirectement à la satisfaction des clients finaux...

Ces fonctions support contribuent à créer de la valeur pour l'entreprise.... Différentes modèles d'organisation ont vu le jour depuis trois décennies :

- **Les années 90** ont vu fleurir un grand nombre de projets d'externalisation, qui consistaient principalement à confier à un tiers la réalisation d'une ou plusieurs activités en lui formulant des exigences de résultats et en s'en remettant assez largement au tiers quant au choix des moyens à mettre en œuvre pour produire les résultats attendus.

Les fonctions support n'ont pas été épargnées : la recherche de la flexibilité maximale et du coût minimal pour chacun des éléments de la chaîne de valeur d'une part, le recentrage sur le cœur de métier d'autre part ont été les principaux motifs invoqués.

Un projet d'externalisation, pour être réussi, nécessite de mener une réflexion sur ses différentes dimensions : Ressources Humaines - Economiques et financières - Juridique et contractuelle - Technologique et technique.



Avec le temps, il est aisé de constater que seul, et encore de manière non systématique, l'accroissement de qualité a été atteint. L'externalisation n'a jamais été une source d'économie réelle.

De nombreux contrats, mal ficelés pour la plupart ou bien mal valorisés, se sont révélés de véritables revers « économiques ». La qualité de service tant espérée peut faire défaut avec l'absence de tout sentiment d'appartenance des collaborateurs du prestataire ou bien que ces collaborateurs, repris à l'entreprise par le prestataire, s'inscrivent dans une continuité « routinière ».

De plus, le pilotage de ces contrats ne s'est pas réalisé dans une véritable logique de partenariat. L'entreprise a pu avoir tendance à se décharger du pilotage des prestations externalisées alors que le co-pilotage est une nécessité, ne serait ce que pour intégrer la dimension évolutive du contrat.

Une externalisation réussie nécessitera toujours :

- Une compréhension des enjeux métiers de l'entreprise,
- Une vision stratégique et un plan d'actions,
- Un processus aguerri de sélection des prestataires,
- Un pilotage par des experts métiers sur les fonctions externalisées,
- Un contact structuré de façon adéquate,
- Une communication ouverte entre individus,

- Un appui et une participation de la Direction Générale,
  - Une attention spécifique aux problèmes de personnel,
  - Une justification financière du projet,
  - Une réactivité ou une pro activité des prestataires.
- **Les années 2000**, ont vu apparaître, avec l'émergence de grands groupes, une nouvelle tendance avec les Shared Services Center ou plus communément les Centres de Services Partagés (CSP). Le CSP est un centre responsable de la gestion commune des services de plusieurs sociétés ou divisions d'un même groupe, dont le fonctionnement est basé sur une relation contractuelle et professionnelle, ou sur une relation client-fournisseur. Les motifs invoqués mis en avant sont la réduction des coûts et l'accroissement de la productivité (effet de mutualisation des ressources et des compétences) dans une logique de recherche de « l'excellence ».

L'objectif de performance est principalement lié à la réduction des coûts tout en assurant le niveau de service et de qualité requis. Pour atteindre cet objectif, deux leviers d'actions sont utilisés : la recherche d'une meilleure productivité par la refonte des processus et l'abaissement du coût de main d'œuvre par une nouvelle localisation.

La mise en œuvre d'un CSP permet de segmenter, standardiser et industrialiser des activités non liées au cœur de métier de l'entreprise. Il s'agit en quelques sortes d'une externalisation en interne. Avec l'industrialisation des processus sur les fonctions support, il est relativement aisé de s'orienter vers une externalisation en externe » dans la continuité.

La mise en place d'un CSP est généralement longue (entre 12 et 18 mois) et il faut attendre de trois à cinq ans pour constater un retour sur investissement.

Cette mise en œuvre de CSP peut aussi constituer, pour l'entreprise, un changement profond, générateur de résistances notamment sur l'aspect social.

Ce mode d'organisation n'a pas très bonne réputation auprès des salariés qui craignent pour leur emploi du fait de possibles transferts, de départs et qui doivent intégrer de nouvelles méthodes de travail, de et nouvelles relations de travail... En effet, ce modèle repose sur la spécialisation des tâches et le salarié n'est dédié qu'à un seul processus alors qu'auparavant il avait en charge des responsabilités sur plusieurs processus.

La nouvelle décennie qui commence ne marque t'elle pas un retour en arrière avec la ré internalisation de certains services confiés à la hâte à des prestataires de services ou bien suite à l'échec d'opérations d'infogérance ?

Force est de constater que de nombreuses entreprises internalisent un certain nombre de services pour en reprendre le contrôle, dans une logique de partenariat avec les prestataires en place ou bien à l'occasion du renouvellement des contrats. Ce type de décision ne doit pas être pris à la légère car elle suscitera forcément des coûts de rupture et/ou de transfert comme de réappropriation importants. L'internalisation de ces services doit s'effectuer « en douceur » et de manière progressive.

**VCM Conseil - 2011**