

“Aujourd’hui, le client attend tout autre chose de l’externalisation. Les marchés, tout comme les technologies, évoluent à grande vitesse, aussi est-il classique de voir de nouvelles attentes être formulées en cours de contrat”



Externalisation

les contrats qui résistent à l'épreuve du temps

Les principes de l'externalisation dynamique

On parle beaucoup d'externalisation ces derniers temps. Plus que d'habitude. Et que ce soit dans la presse spécialisée ou dans les rapports d'analystes, les articles sur le sujet sont consacrés essentiellement à deux thèmes. D'une part, l'externalisation est en pleine croissance. D'autre part, certains contrats n'engendrent pas les résultats escomptés. Ces considérations posées, CSC fournit aujourd'hui des services d'externalisation dans le monde entier. Les clients pour lesquels la société intervient ont une idée précise des objectifs qu'ils souhaitent atteindre, et comprennent parfaitement les différents choix qui leur sont offerts pour y répondre. Nombre d'entre eux s'appuient d'ailleurs sur les conseils d'un analyste indépendant pour les assister dans leur démarche. Pourquoi donc persistent-ils à acheter un service dont les lacunes seraient manifestes ? Explications.

Par David Thomas et Simon Knowles, vice-président et directeur marketing de la division European Business Development de CSC

Le principe de base de l'externalisation est aujourd'hui bien assimilé des dirigeants en mal d'économies, ce qui explique en grande partie pourquoi le marché poursuit sa croissance. Les services de gestion d'infrastructures enregistrent une croissance régulière. Les services de gestion d'applications, fournis notamment depuis des centres off-shore, sont sur une tendance encore plus dynamique. Quant au plus récent marché du «business process outsourcing», la gestion des processus métiers, on peut parler de croissance exponentielle.

Pourtant, l'externalisation ne remplit pas toujours ses promesses, c'est exact. Plus de 50%

des contrats se concluent en effet par un échec, et pour près de 75% d'entre eux, la valeur prévue par les parties prenantes n'est pas au rendez-vous. Par ailleurs, plus de la moitié des contrats sont renégociés dans les 18 mois suivant leur signature, pour des raisons de «divergences significatives entre le fournisseur et le client». Deux facteurs sont à l'origine de ces échecs : d'une part, un manque d'ajustement des changements et d'apport d'innovation en cours de contrat ; d'autre part, une mauvaise collaboration entre les partenaires impliqués dans la stratégie globale de sourcing.

Des contrats peu adaptés au changement

Il y a dix ans, un contrat d'externalisation se définissait comme une relation exclusive entre un prestataire et un client, scellée pour une longue période donnée. Les deux parties partaient du principe que les seuls ajustements possibles au cours de cette période pouvaient concerner la tarification, la performance et la volumétrie des services fournis. voire la plate-forme technologique sur laquelle ces services étaient livrés.

Or, ce type de gestion de contrat d'externalisation ne s'adapte guère à des changements radicaux. Trop centrés sur des aspects purement contractuels, ces accords supposent que leurs cosignataires puissent

lister tous les cas de figure pouvant se présenter dans les dix années à venir. Par ailleurs, ils ont le désavantage de se concentrer sur les recours judiciaires, ou pénalités compensatoires, applicables en cas de non exécution des obligations d'une quelconque partie, plutôt que d'aborder les comportements que pourraient avoir les mêmes parties en cours de contrat, face à une opportunité, un risque ou une obligation réglementaire. Ces contrats ne reflètent pas les besoins réels du client. Plus grave encore, ils découragent les prestataires de répondre aux véritables attentes de leurs clients, plutôt qu'aux obligations listées sous contrat.

L'externalisation dynamique

Aujourd'hui, le client attend tout autre chose de l'externalisation. Les marchés, tout comme les technologies, évoluent à grande vitesse, aussi est-il

classique de voir de nouvelles attentes être formulées en cours de contrat. De moins en moins de clients sont prêts à faire confiance à un seul prestataire pour prendre en charge l'ensemble de leurs infrastructures et de leurs applications informatiques.

Les contrats d'externalisation ont désormais tendance à viser l'efficacité commerciale globale de l'entreprise, et non plus la simple réduction de ses coûts ou l'amélioration de la performance de la fonction informatique.

Le prestataire idéal ne doit pas être réticent à monter sa stratégie de sourcing en collaboration avec d'autres fournisseurs. C'est ainsi qu'il créera des solutions réellement innovantes pour mener à bien un programme de transformation, et engendrer des améliorations mesurables s'étendant sur toutes les activités du client. De même, il n'est

plus aujourd'hui question pour une entreprise de gérer une collection de contrats, en signant pour chacun des services délégués celui qui affiche le meilleur ratio prix/performance.

Plusieurs entreprises ont déjà franchi le pas, abandonnant leur gestion d'une multitude de contrats de services au profit d'un modèle collaboratif leur offrant les meilleurs prestataires du monde. Pour ces entreprises, l'externalisation dynamique est une réalité, centrée sur la collaboration et la prise en compte des objectifs stratégiques, plutôt que sur les aspects technologiques.

Dynamique, elle doit constamment épouser le changement et être source d'innovations au fil du contrat. La clé de la réussite pour faire durer une relation privilégiée entre client et prestataire.

Cinq principes clés

Cette nouvelle approche, que CSC dénomme «externalisation dynamique», se construit autour de cinq principes majeurs.

1 Se concentrer sur l'efficacité commerciale

Les objectifs techniques, autrefois au cœur du contrat d'externalisation, passent aujourd'hui au second plan. La première des priorités d'un tel contrat est désormais de bien définir sa stratégie de sourcing, afin d'obtenir une meilleure efficacité commerciale globale. La phase de négociation porte sur cet objectif final, et sur les résultats commerciaux spécifiques attendus par le client à chaque étape du plan de transformation. Les charges financières sont également associées à l'amélioration de la performance commerciale plutôt qu'à la mise en œuvre de lourdes mesures techniques. Par conséquent, il est fondamental de préserver une relation dynamique avec le client, de manière à rester en phase avec ses attentes, tout au long du contrat.

2 Définir un modèle de sourcing collaboratif

De nombreuses entreprises ont agi jusqu'ici en «serial outsourcers», en concluant un grand nombre de contrats avec des prestataires différents, sans tirer avantage d'une collaboration avec leurs partenaires. À première vue, une telle approche peut sembler une bonne stratégie. Chaque contrat est négocié, optimisé et attribué au prestataire présentant le meilleur avantage concurrentiel. Cependant, lorsque des améliorations sont souhaitées par le client, le prestataire se voit toujours contraint de coopérer avec plusieurs partenaires pour livrer les résultats escomptés. Une fois ces résultats livrés, l'expérience montre qu'il y a toujours des gagnants et des perdants parmi ces partenaires. Aussi est-il primordial dès le début de définir un modèle de sourcing collaboratif et de monter un projet partenarial fort, capable de répondre à tout type de

problématique se posant, ou pouvant se poser, au cours du contrat d'externalisation. L'approche dynamique de l'externalisation insiste sur la valeur de la collaboration, tout en reconnaissant qu'au sein de ce modèle de sourcing, chaque demande de service doit être satisfaite de manière optimale. Ces modalités doivent donc être clairement explicitées dans la solution proposée (notamment dans ses volets transition, transformation et gouvernance), comme elles l'ont été durant la négociation contractuelle.

3 Aligner les objectifs du client et ceux du prestataire

L'externalisation dynamique se concentre sur les besoins réels du client, tout en étant réaliste quant au besoin du prestataire de gagner de l'argent avec ses services. Prenons l'exemple des contrats de service (ou «service level agreements»). Fixer un niveau de service requis de X % pour un service facturé contre Y euros, sur un volume de services V, représente éventuellement la meilleure réponse à la demande d'un client lors de la troisième année du contrat, mais a peu de chances d'être applicable sur toute la durée du contrat. Il sera donc plus convenable d'opter pour le modèle suivant :

- L'exécution ainsi que les coûts de service seront maintenus, à X% près, au niveau également fourni à un groupe-étalon de clients ;
- L'exécution ainsi que les coûts de service demeureront compétitifs par rapport à ceux énoncés par d'autres prestataires de services similaires, etc. De telles définitions sont plus à même de perdurer que des métriques traditionnelles. Il convient de noter que la mise en œuvre d'un tel niveau d'alignement, bien que profitable pour les deux parties, est une véritable gageure. Contrairement aux approches traditionnelles, elle requiert en effet une grande confiance et un réel esprit de collaboration entre les parties.

4 Mettre en place des mécanismes pour une transformation pérenne

Un contrat d'externalisation traditionnel débute par une phase de transformation assez agressive qui, au terme d'une période déterminée, doit aboutir à l'amélioration des services. Cette approche n'est malheureusement plus suffisante pour conserver une position dominante sur un marché. Le changement est la nouvelle norme en matière économique et s'adapter nécessite de mener une transformation continue, tout au long de la relation d'externalisation.

Pour conduire cette transformation continue, il est par ailleurs recommandé de recourir à des techniques et des outils de gestion des processus métiers (BPM). Le BPM permet en effet de regrouper, de représenter, d'optimiser et de déployer des processus métiers et apporte un vrai «plus» à la vision classique de l'externalisation, en offrant aux dirigeants une visibilité beaucoup plus nette des interactions entre ce que permet la technologie et la transformation des métiers de l'entreprise.

5 Se doter de systèmes de gouvernance et d'alignement appropriés

L'externalisation dynamique suppose l'existence d'un environnement multipartenarial livrant des services de bout en bout. L'objectif est de combiner les forces des différents partenaires de manière à répondre au mieux aux attentes du client, lesquelles peuvent être exprimées avec des angles très différents : opportunités, menaces, positionnement concurrentiel, innovation, etc. Il est donc impératif de mettre sur pied un modèle opératoire innovant ainsi qu'une approche de gouvernance radicalement différente.