

L'ANALYSE DE PRICEWATERHOUSECOOPERS

DIRECTION DES OPÉRATIONS DE L'OUTSOURCING VERS LE GLOBAL SOURCING



Rouzanna
Bedanokova

Manager Advisory



Thomas Colin

Senior manager
Advisory

Pricewaterhouse
Coopers

Cet article s'inscrit dans la série lancée dans le numéro de juillet/août 2007 et s'appuie sur une étude de PricewaterhouseCoopers en mai 2007 sur les pratiques actuelles en matière d'externalisation. Il décrit l'impact de ces nouvelles pratiques sur les objectifs des directeurs des opérations des banques et des institutions financières.

Malgré une image parfois négative dans les pays occidentaux, notamment en France et dans les pays de l'Europe du Sud, l'externalisation prend de l'ampleur. Elle est reconnue comme une solution efficace d'optimisation des opérations et de réduction des coûts dans un contexte de compétitivité accrue et de recherche de profitabilité.

Depuis quelques années, les changements qui s'opèrent dans les services financiers facilitent l'usage de l'externalisation.

■ **La mise en œuvre du marché unique en Europe et l'internalisation des sources de financement** incitent les banques à croître et à s'implanter en dehors de leur marché domestique. La création de structures de production hors des frontières initiales de la banque, comme les processus de *back-office* de gestion des paiements, leur permet d'envisager le recours à l'externalisation.

■ **Des pays souhaitant attirer les entreprises externalisatrices adhérent à l'OMC** (Organisation mondiale du commerce). La gestion de la propriété intellectuelle et les échanges de savoir-faire sont ainsi sécurisés.

■ **La maturité des prestataires**, certains comptent plus de dix ans d'expérience, permet d'offrir des services de qualité.

■ **L'attrition progressive des ressources qualifiées sur les marchés européens**; la diminution de la population active en Europe et le poids de la pyramide des âges poussent les entreprises à rechercher leur main-d'œuvre qualifiée sur de nouveaux territoires.

Les résultats de l'étude réalisée par PricewaterhouseCoopers en mai 2007 confirment cette tendance au développement des pratiques d'externalisation dans différents domaines.

Les trente-huit banques et institutions financières interrogées, sur la base de leurs expériences précédentes, sont convaincues de la nécessité d'avoir recours à cette pratique. Les activités les plus externalisées sont : les services IT (66 % membres du panel), les opérations de gestion du *core business* (47 %) et les centres d'appels (45 %). Mais l'externalisation devrait toucher désormais des activités de plus en plus nombreuses, y compris stratégiques : le R&D, les services RH, le marketing et la vente. Cette tendance visant à diversifier le traitement opérationnel de chaque segment de la chaîne de valeur de l'entreprise doit inciter les directions des opérations à adopter une approche globale de leurs décisions

« L'externalisation devrait toucher désormais des activités de plus en plus nombreuses, y compris stratégiques : le R&D, les services RH, le marketing et la vente. »

EXTERNALISATION

Matrice de Global Sourcing (gestion multifournisseur)

Segment fonctionnel	Offre de services <ul style="list-style-type: none"> • IT • Gestion des transactions • Exploitation des données • Gestion de la production • Approvisionnement produit
Dimension "Localisation" Dimension "Organisation"	Onshore, nearshore & offshore Insource, outsource

de sourcing. L'objectif de l'approche "global sourcing" (gestion multifournisseurs) est d'augmenter l'efficacité opérationnelle sur chacun des segments en le positionnant sur une matrice comprenant une dimension "localisation" (*inshore*, *offshore*) et une dimension "organisation" (*insource*, *outsourc*). Le directeur des opérations dispose désormais de plusieurs solutions : l'externalisation vers des fournisseurs externes à la banque, le sourcing par des fournisseurs internes (*onshore*), le sourcing par des "captives" (*offshore*), la mise en place de centres de services partagés ou de joint-ventures.

■ **La réussite de l'approche "global sourcing"** repose sur une définition détaillée de la stratégie opérationnelle et du *business model*. L'objectif est d'établir une cartographie des activités et des processus qui tiennent compte de critères tels que : la culture de l'institution, la disponibilité des ressources, l'existence de structures captives, les objectifs en matière de retour sur investissement...

Cet exercice doit conduire les directeurs des opérations à identifier les compétences clés de l'entreprise et les facteurs différenciants face à la concurrence.

■ **La mise en œuvre de cette stratégie se déploie alors en six étapes.**

1. Définir une stratégie, identifier les options et obtenir la validation du sponsor du projet
2. Construire le *business case*, évaluer les options existantes sur le marché et sélectionner le meilleur fournisseur.
3. Définir le cadre contractuel (*Service Level Agreement* ou *SLA*) qui doit prévoir l'évaluation régulière des prestations ainsi que la gestion des litiges.
4. Gérer la transition vers une nouvelle solution de sourcing : établir une nouvelle culture, assurer l'accepta-

« La complexité des approches « global sourcing » implique aussi de nombreux risques opérationnels et d'exécution. »

tion interne de la transition et communiquer sur les gains rapidement obtenus et sur le retour d'expérience.

5. Mettre en œuvre le *business case* et optimiser les opérations.

6. Définir le dispositif permettant d'évaluer la prestation et, éventuellement, de rompre les relations contractuelles.

Cette approche méthodique doit permettre de réduire le risque majeur lié à une réflexion préparatoire insuffisante face à une opération complexe. Elle doit aussi permettre de lever les principaux obstacles reconnus dans l'étude PwC : inexpérience des équipes en charge du projet, manque d'adhésion interne et *business case* mal défini. La complexité des approches "Global Sourcing" implique aussi de nombreux risques opérationnels et d'exécution : sécurité des données, perte d'expertise, infrastructure pays insuffisante, coûts salariaux croissants, résistance au changement.

Ceci nécessite la mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques

efficace qui repose tout d'abord sur les principes suivants :

– La gestion des risques est transférée à la structure qui fournit le service. Mais l'entreprise qui externalise doit être impliquée dans le contrôle et la revue du dispositif.

– L'important d'organiser des plans de formation et de développement du personnel structurés.

– La nécessité de développer des capacités à travailler dans un environnement multiculturel, avec la mise en place de code d'éthique et de conduite, d'une politique d'échanges internationaux et de formations linguistiques.

Cependant, la maîtrise des risques et l'optimisation du dispositif passent nécessairement par l'établissement d'un tableau de bord détaillé centralisé du sourcing des activités et par la définition de processus et d'instruments de pilotage de ces opérations. Ce pilotage doit intégrer l'ensemble des facettes du dispositif et dépasser la gestion financière pour couvrir à la fois la gestion de la performance opérationnelle, la gestion contractuelle, la gestion du changement ou la gestion des incidents.

Avec ses nouveaux leviers, le directeur des opérations devient alors le pilote en charge de l'optimisation des processus opérationnels sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise. ■