

De l'externalisation au Business Process Outsourcing

Le BPO ou « Externalisation des processus d'affaires » est l'externalisation d'une partie de l'activité de l'entreprise vers un prestataire extérieur. D'après l'Observatoire Cegos, les entreprises sont plus de 8 sur 10 (82 %) à avoir recours à l'externalisation.



© vege - Fotolia

Les fonctions qui furent historiquement les premières à être déléguées à des prestataires externes (informatique, transport, maintenance industrielle, ménage, restauration et gardiennage) continuent d'être celles que l'on confie le plus volontiers à l'extérieur. Mais les DAF, DRH, directeurs de Services Généraux et autres directeurs marketing sont entrés dans la danse. Ils ne lancent plus d'appels d'offres pour des tâches annexes, mais pour des pans entiers de leur métier, dont la qualité et la bonne exécution ont un impact direct sur la bonne marche de l'entreprise.

Des banques sous-traitent la gestion de leurs chèques, des commerçants et e-commerçants leur relation clients et leurs bases de données... Toujours selon l'Observatoire Cegos, les gains de productivité sont la motivation n° 1 des entreprises externalisant. Près de la moitié de celles qui sont engagées dans un processus de sous-traitance (49 %) le font pour réduire leurs coûts. Substituer aux charges fixes (salaires, M2, aménagement...) les charges variables d'une prestation

confiée à l'extérieur reste l'argument imparable de ce genre de stratégie. Mais l'aspect financier n'est plus désormais le seul et unique argument mis en avant par les donneurs d'ordres, loin s'en faut. Le gain en flexibilité et réactivité est cité par un gros tiers des entreprises (39 %) étudiées par l'Observatoire Cegos. Au même niveau, la volonté de se recentrer sur son cœur de métier et, un cran en dessous (36 %), le manque de compétences en interne pour assumer ces tâches considérées comme secondaires sont fréquemment évoqués. Viennent enfin la nécessité d'innover sur ces métiers (12 %) et celle d'améliorer la qualité (11 %).

L'élément primordial est la confiance

L'équation externalisation égale prix casés est très largement dépassée. En effet, les stratégies des entreprises se sont considérablement sophistiquées ces dernières années. Elles pilotent désormais leurs sous-traitants avec la même rigueur

que leurs processus internes. Petit à petit, les clients demandent à leurs prestataires d'aller plus loin dans la chaîne de valeur, d'intégrer une dimension de Business Process Outsourcing. C'est le cas notamment sur l'optimisation du parcours client et le challenge de la mobilité. L'enjeu ? Que la fluidité de ce parcours soit totale. De l'enrôlement au prélèvement bancaire, en passant par la signature du contrat, le SAV, etc., le processus que les entreprises confient doit se dérouler sans rupture, avec une totale liberté de choix pour le client, qui doit pouvoir par exemple choisir de souscrire en ligne ou sur mobile, ou au contraire de conclure en face à face.

Déléguer des tâches aussi stratégiques pour l'entreprise peut sembler problématique. Il n'en est rien. D'une part parce que le core-business des entreprises réside dans l'élaboration d'une offre, la réalisation d'un service, la création d'une marque. La contractualisation peut être



MARCHÉ

externalisée, avec l'exigence que le back office tiennent toutes les promesses du front office. En confiant ces processus, les clients peuvent réaliser des économies de 15 à 20 %. Mais ils s'assurent aussi que les investissements nécessaires pour suivre l'évolution technologique et pour faire face aux périodes de surchauffe, sont à la charge du prestataire.

Par ailleurs, il est évident que la confiance est le premier critère pour une entreprise qui cherche à externaliser. Les activités destinées au BPO restent extrêmement sensibles. Que ce soit une gestion documentaire, le traitement de dossiers ou la comptabilité, ces processus ne peuvent être traités de façon cavalière. Des certifications et des garanties claires doivent être des pré-requis dans le choix d'un prestataire. Car à confier des tâches aussi proches de son cœur de métier, l'entreprise donneuse d'ordres s'expose à des dégâts importants en termes d'image si la prestation est mal exécutée.

Associer les prestations de courrier dans une chaîne

Le concept même de « Business Process Outsourcing » doit s'articuler autour d'un contrat de confiance. Mais, il n'est pas question de faire de l'alarmisme ici. Le BPO est une réalité aujourd'hui et ce type de service vit une croissance exponentielle, touchant de plus en plus d'activités de l'entreprise. Docapost, société du Groupe La Poste, accompagne ainsi ses clients en leur prodiguant des services de conseil afin de délimiter le périmètre optimal des activités clients concernées par le BPO et pour garantir une bonne passation entre réalisation interne et réalisation externe. Par ailleurs, elle propose des solutions sécurisées (archivage électronique, coffre-fort électronique, signature électronique...) associant à des prestations de service courrier, de la numérisation ou de l'éditique, pour permettre au client de gérer (en toute confiance) un processus de bout en bout.

Des compagnies d'assurance se tournent ainsi de plus en plus vers le BPO pour le traitement de dossiers de sinistres – pour autant que ceux-ci soient automatisables dans leurs processus. Le fournisseur de services peut alors s'acquitter, non seulement de la prestation, mais de la responsabilité de la décision de rembourser le sociétaire d'après les critères définis par son client. Des banques et agences de crédit peuvent externaliser la constitution de dossier de demande de crédit, tant en

se réservant in fine l'acceptation dudit dossier, qu'en l'automatisant d'après des critères spécifiques (dans ce dernier cas, il est possible d'imaginer un refus automatisé comme une seconde étude du dossier par l'organisme de crédit lui-même). Même des caisses d'assurance maladie (donc dans le domaine public) vont se tourner vers des services de BPO pour alléger les coûts administratifs en automatisant et en déléguant des procédures de gestion de dossiers.

Optimisation la plus large de la chaîne de réalisation

Pour une société de transport, Docapost gère tout le parcours client de la carte de transport. Entre l'été et la rentrée scolaire, le volume des interactions avec les clients est multiplié par 20, une augmentation de charge que le client ne pourrait assumer qu'au prix d'investissements très importants. Le prestataire a la possibilité de répartir la charge plus efficacement entre ses différents clients et le tout avec un niveau de sécurisation des échanges complexe à mettre en place. Le prestataire reçoit donc les dossiers de constitution des cartes de transport, qu'ils soient

papiers ou numériques, vérifie qu'ils sont complets, crée les nouveaux dossiers clients numériques et assure le suivi de la relation client. Le sous-traitant a aussi développé des solutions d'horodatage et d'archivage sécurisé (hébergé à 100 % en France) qu'une entreprise n'aurait ni vocation ni intérêt à concevoir seule et qui permet de fluidifier le parcours client de l'entreprise de transport.

De même, cette filiale de La Poste édite 10 % des bulletins de paie en France. Un chiffre s'expliquant par le caractère, très chronophage, de cette activité, qui est volontiers externalisée par les DRH. Dans une société consacrée au soutien scolaire, deux personnes étaient mobilisées chaque mois, uniquement afin de gérer « l'éditique » des bulletins de paie pour les 3 000 salariés. En confiant ce processus à son prestataire courrier, l'entreprise a gagné en agilité: 1 salarié sur 5 a ainsi choisi de recevoir ses bulletins de paie en format numérique. C'est le back-office de Docapost qui identifie automatiquement les salariés souhaitant encore le recevoir en format papier ou totalement dématé-

rialisé. Les bulletins sont alors soit édités sur les sites éditiques du prestataire et envoyés aux salariés, soit directement mis à disposition au format numérique dans le coffre-fort électronique de La Poste (Digiposte).

70 % de la valeur créée à l'extérieur

Les entreprises sont désormais toutes interconnectées. On estime ainsi que jusqu'à 70 % de la valeur est créée aujourd'hui à l'extérieur de l'organisation même. Aussi pour viser une augmentation de la performance de l'entreprise, il devient difficile de se borner à une vision de coût ponctuel - résultant d'une bonne négociation - mais plutôt d'élargir les perspectives en envisageant un coût global qui, lui, s'établit dans une relation client-fournisseur durable. La solution n'est plus « fais-moi un bon prix », mais « comment pouvons-nous être plus compétitifs ensemble ? ». Si l'on brise le fournisseur, si on l'empêche par la négociation de créer pour lui-même de la valeur, si les accords et les marchés sont perpétuellement remis en question, il ne peut inscrire sa relation avec l'acheteur dans la durée.

« Difficile de se borner à une vision de coût ponctuel résultant d'une bonne négociation. »

Dans ce cadre, la valeur peut vraiment venir de la fonction achats, mais les acheteurs eux-mêmes ont du mal à imposer une vision plus stratégique. Il faut donc faire vraiment évoluer les mentalités, faire en sorte que la fonction achats sorte de ses prérogatives habituelles pour occuper le terrain dans la manière de produire. L'entreprise doit se doter en interne de ressources à même de trouver les bons prestataires, de contrôler la qualité de leur travail, et de s'assurer de l'adéquation du service rendu avec les besoins du donneur d'ordres. La connaissance technique permet alors de mieux acheter : non pas en termes de négociation, mais d'adaptation du produit ou du service acheté au besoin connu de l'entreprise. Cette relation pose les bases d'une efficacité accrue de l'externalisation d'un processus.

F **Kevinn Lorvellec**
Expert BPO