

L'externalisation ►

Clé de voûte de la performance

L'externalisation, en forte croissance depuis une dizaine d'années au Maroc, peut s'avérer une stratégie compétitive pour l'entreprise. Mais attention, avant de décider de «faire faire», il convient de bien cerner, de préparer et de maîtriser ce concept.

Dossier réalisé par Kenza Berrada et Seydou Souley Mahamadou

Contraintes de réduire leurs coûts et d'optimiser leurs performances, les entreprises, quelle que soit leur taille, PME ou multinationale, choisissent de plus en plus d'externaliser les activités qui ne sont pas vitales pour leur développement pour se recentrer sur leur cœur de métier. Ayant débuté il y a une dizaine d'années, avec des services généraux tels que gardiennage, transport, restauration... l'externalisation s'élargit, visant de plus en plus des fonctions à forte valeur ajoutée. En effet, cette opération s'applique aussi bien aux fonctions supports qu'à celles, opérationnelles, qui ne font pas partie du cœur de métier de l'entreprise -gestion et maintenance du parc informatique, fonction RH, R&D, maintenance industrielle...

Il s'agit donc d'un levier de gestion stratégique qui débouche sur la restructuration des activités de l'entreprise et le recentrage sur son corps business, point de départ souvent lié à la pression concurrentielle et à la compétitivité optimale. Dans sa forme la plus avancée, l'externalisation permet de construire une entreprise entièrement virtuelle avec un seul employé, l'entrepreneur lui-même.

«Certaines fonctions de l'entreprise doivent obligatoirement être externalisées tel, par exemple, le support informatique interne d'une entreprise de 30 à 100 salariés géré par un ou deux salariés, ces deux personnes

ne pourront pas être formées et connaître forcément tous les logiciels et tous les matériels utilisés par l'entreprise. À un moment ou à un autre, il faudra faire intervenir une société externe pour pallier les manques», souligne Jérôme Mouthon, directeur général de Sysnek, agence spécialisée dans le télémarketing et le webmarketing. Tel le cas de Homédia, startup francilienne spécialisée dans la conception de systèmes domotiques domestiques (solution multimédia appliquée aux usages domotiques) qui a démarré son activité avec trois personnes centrées uniquement sur leur métier. Toutes les autres fonctions ayant été externalisées.

externalisation et sous-traitance, gare à la confusion

Le concept d'externalisation a beau être un terme en vogue, sa signification est souvent encore mal assimilée car fréquemment confondu, y compris par les managers, avec la sous-traitance. Les deux pratiques, qui se rapprochent au niveau du concept, à savoir le fait de déléguer, se différencient néanmoins au niveau organisationnel. L'externalisation, qui a un caractère stratégique pour l'entreprise cliente, relève plus d'un partenariat que d'une relation client/fournisseur. Ceci, parce qu'elle s'inscrit dans un engagement longter-



Le concept d'externalisation a beau être en vogue, il est encore souvent mal assimilé car fréquemment confondu avec la sous-traitance

UNE DEMARCHE BASEE SUR LA LOGIQUE
GAGNANT GAGNANT GAGNANT



La décision d'externaliser peut également être motivée par le besoin de disposer d'une expertise non disponible dans l'entreprise.

miste entre l'entreprise et son prestataire, avec un contrat global plus étoffé que pour la sous-traitance, impliquant un partage des valeurs en plus d'une obligation de résultats de la part du prestataire externe. La sous-traitance, par contre, est un contrat de services de courte durée par le biais duquel le donneur d'ordres confie certaines tâches à un contracteur tout en conservant le contrôle. Plutôt liée à des tâches spécifiques (entretien de machines, nettoyage d'équipements...), la sous-traitance revêt un caractère temporaire et non stratégique.

les fonctions externalisables

Les fonctions concernées par l'externalisation peuvent être réparties en trois catégories: les fonctions annexes, les fonctions dites de support et les fonctions essentielles. Chacune d'elles doit être traitée selon son impact sur l'activité principale de l'entreprise. Les fonctions annexes, telles que la maintenance, la restauration... sont généralement externalisées pour des raisons de diminution de coûts et de recherche d'excellence opérationnelle. En somme, pour obtenir la qualité au

meilleur prix possible. À ce niveau, les expertises requises sont largement répandues, ce qui facilite leur gestion déléguée. Les fonctions dites de support nécessitent des expertises spécialisées pas forcément disponibles en interne en raison de la dimension de l'entreprise, par exemple. En fait, ou bien ces expertises ne sont utiles que de façon ponctuelle ou bien elles ne font pas partie du cœur de métier de l'entreprise. Parmi elles figurent la formation, le recrutement et l'assistance informatique. La décision d'externaliser ces activités n'est plus une question de coût, mais du besoin de disposer d'une expertise spécialisée non disponible dans l'entreprise. Cette flexibilité est l'un des avantages majeurs cités. Enfin, les fonctions essentielles -le cœur de métier de l'entreprise- sont rarement externalisées. Mais une relation peut être engagée sur la base d'un partenariat dont les termes contractuels sont précisés de manière stricte, de sorte que la société conserve le contrôle de sa ressource fondamentale.

L'externalisation est une stratégie qui permet à une entreprise de rester compétitive et de s'ouvrir à d'autres marchés, mais elle n'est pas sans risque. Aussi, toute démarche allant dans ce sens doit-elle s'accompagner de garanties sérieuses: analyse et gestion des risques à travers des études préalables, un contrat détaillé, un suivi rigoureux, etc. **E**

avis de prestataire



Jérôme Mouthon
Directeur général de Sysnek

À l'origine, l'externalisation permettait à une entreprise de se recentrer sur son cœur de métier et de confier à un prestataire de services extérieur les activités qui apportaient peu ou pas de valeur ajoutée. Rapidement, des entreprises ont compris que l'externalisation pouvait s'étendre aussi à leur cœur de métier. Alors, pourquoi ne pas confier le service commercial d'une entreprise à une force de vente externalisée... On externalise généralement des services pour des questions de coûts. Nous parlons aujourd'hui en Europe de prestations offshore, ce qui consiste à faire faire par des étrangers des prestations de qualité égale à celles réalisées dans le pays d'origine, mais avec un coût moindre. Beaucoup de sociétés sont arrivées au Maroc pour délocaliser un service de leur entreprise pour des questions de coûts, mais rapidement, elles se sont aperçues que non seulement les prix étaient intéressants, mais qu'en plus la qualité était au rendez-vous. En faisant faire le travail par une entité tierce, l'entreprise n'a plus forcément besoin d'autant de main-d'œuvre interne. Alors, forcément, le nombre de ses salariés s'en trouvera allégé.

Les clés de succès de l'externalisation

Gérer les risques d'externalisation, c'est d'abord savoir les identifier en amont. Préparation rigoureuse et anticipation sont donc les éléments de base de la démarche. Cette dernière s'effectue à deux niveaux. À l'intérieur de l'entreprise, elle porte sur le diagnostic organisationnel, l'évaluation de la rentabilité de l'opération, mais aussi sur la communication autour du projet d'externalisation. Les objectifs à atteindre, selon Assia Aiouch, Dg d'Optimum Conseil, sont de trois ordres. Le diagnostic doit permettre d'avoir une estimation précise des risques sociaux et économiques. Ainsi, de l'importance de ces risques découleront plusieurs décisions stratégiques: faisabilité ou non faisabilité, mise en place des dispositifs de prévention, définition du seuil de performance à exiger... Si le niveau des risques n'entrave pas la faisabilité de l'opération, l'entreprise doit se pencher sur la gestion de l'impact social. Il s'agit ici de veiller à la possibilité de continuité de l'activité et au climat social pendant la période de transition. La sensibilisation des collaborateurs est primordiale. L'objectif, soutient notre consultant, est d'arriver à associer les différentes parties directement ou indirectement impactées par l'externalisation, pour les informer et les impliquer



La négociation avec le partenaire n'est pas que technique, le transfert d'une partie ou de la totalité du personnel, dans de bonnes conditions, peut en faire partie.

dans les scénarios sociaux qui peuvent être retenus par l'entreprise. La constitution d'un comité projet transversal peut également être une piste pour piloter l'opération et associer les différents métiers concernés par le transfert d'activité. En externe, les points clés à surveiller sont principalement liés au choix et à la contractualisation avec le prestataire. Concernant le choix, ce sont des indicateurs comme la réputation, le savoir-faire, la solidité financière et la disponibilité

- Solutions**
- Prévoir des possibilités de backsourcing,
 - Rester maître de ce choix,
 - Assurer le suivi,
 - Disposer d'indicateurs d'évaluation,
 - Disposer de critères de définition et de repérage des dérives,
 - Prévoir un système de pénalités
 - Bien sélectionner le prestataire, analyser sa solidité financière et sa capacité à assurer la continuité du service selon les normes prévues.

du partenaire à respecter le cahier des charges qui méritent le plus d'attention. Toutefois, la réussite de la gestion des risques nécessite aussi l'implication du prestataire choisi tout le long de leur détermination ou le recours à un consultant indépendant. **e**

avis d'expert



Assia Aiouch
Dg d'Optimum Conseil

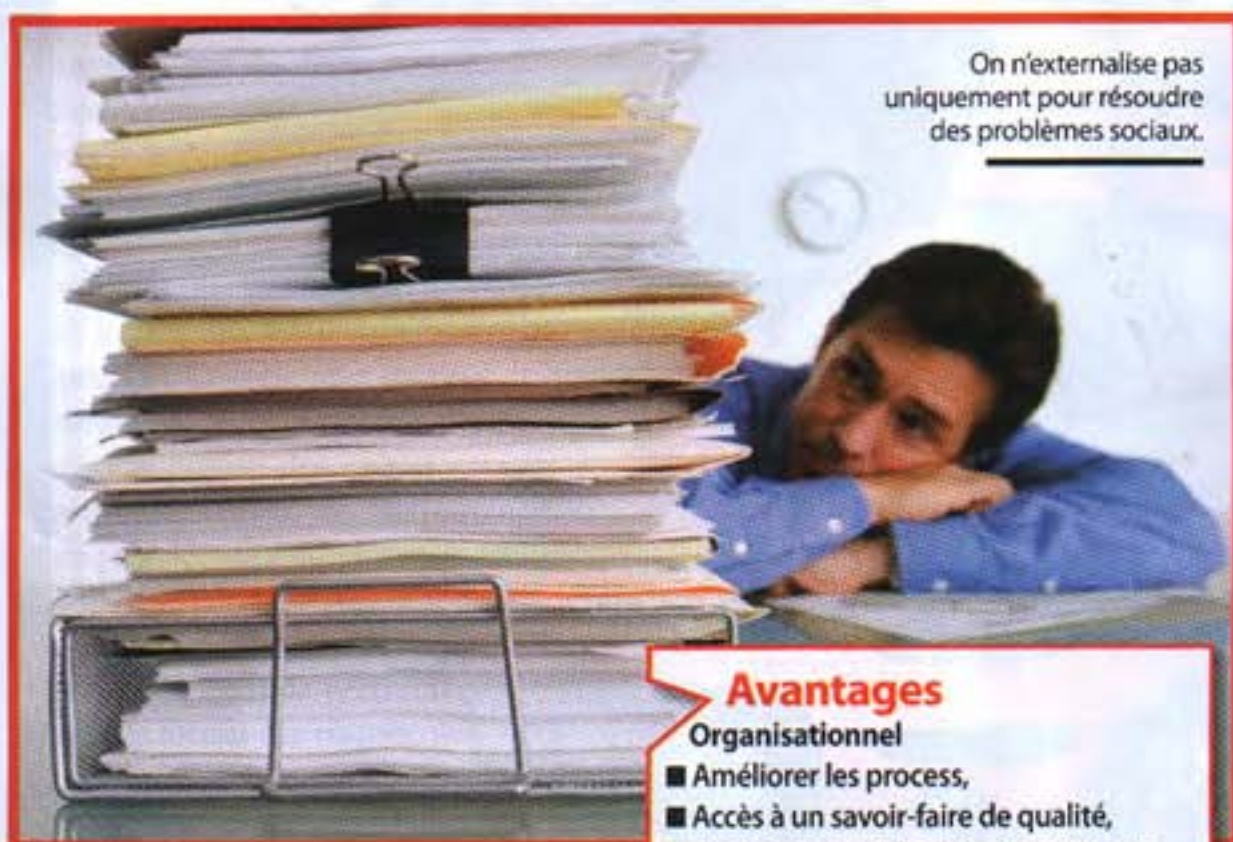
Externaliser une activité s'accompagne d'une analyse économique et d'une étude d'impacts sociaux menées sous forme de «risk assessment»: risques d'impacts et d'image, sociaux, juridiques, activité, etc. L'analyse de faisabilité économique implique la formalisation d'un cahier des charges technique,

économique et social. Beaucoup d'entreprises négligent le troisième volet, clé de voûte de la réussite d'une telle opération. Sans l'adhésion et la mobilisation des salariés et des partenaires sociaux, le processus d'externalisation peut connaître de sérieuses difficultés de mise en œuvre. Il faut définir un cahier des charges fixant les conditions

sociales et économiques du transfert, voire de construire avec les futurs prestataires «une charte de partenariat», la négociation de l'entreprise n'est pas que technique, le transfert d'une partie ou de la totalité des salariés, dans de bonnes conditions, peut en faire partie. Il s'agit là de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Externaliser c'est des avantages...

Selon une logique bien pensée, une entreprise n'externalise certaines de ses activités que pour mieux se consacrer à celles qu'elle fait le mieux.



On n'externalise pas uniquement pour résoudre des problèmes sociaux.

néral du profil de la société et des activités externalisées. Une grande entreprise qui externalise ne cherche pas les mêmes avantages qu'une PME. Pour la première, il peut s'agir de déléguer la gestion d'une partie d'activités devenues encombrantes, peu stratégiques ou peu productives de valeur en interne. Il s'agit là d'une optique de recentrage sur le cœur de métier, l'objectif étant de gagner en flexibilité et en qualité de service. Pour la seconde, l'externalisation peut être choisie comme une option de business development. Là, l'externalisation est censée procurer des avantages logistiques et financiers, une clé pour accéder à des compétences élevées ou à des équipements sophistiqués pour lesquelles l'entreprise ne dispose pas d'infrastructures d'accueil adéquates.

amélioration de la performance globale

Quoi qu'il en soit, le recours à l'externalisation génère deux types d'avantages qu'il est utile de savoir identifier pour les mettre à profit. Ceux-ci portent essentiellement sur l'amélioration de la qualité de l'organisation et du management. En externalisant, l'entreprise réduit le poids de la complexité qu'engendre le développement des process en interne. Ce qui, par effet de synergie, améliore la performance d'ensemble. Outre cet aspect, la mutualisation qui en découle favorise le partage du risque économique sur investissement avec le partenaire externe et allège les charges liées à l'encadrement des ressources, notamment humaines. Toutefois, pour bénéficier de ces avantages, il est nécessaire de maîtriser les risques contractuels tout au long du partenariat. Car autrement, la solution de l'externalisation peut s'avérer contre-productive. **E**

Avantages

Organisationnel

- Améliorer les process,
- Accès à un savoir-faire de qualité,
- Accès à une méthodologie et/ou une technologie avancée,
- Partenariats dynamiques,
- Recentrage sur le cœur de métier,
- Concentration sur les activités stratégiques.

Managérial

- Développer le potentiel de l'activité externalisée,
- Améliorer la réactivité du service,
- Augmenter le niveau de la qualité,
- Gérer l'activité externalisée comme un centre de profit
- Réduire les coûts et améliorer les compétences.

Dans l'environnement concurrentiel actuel, l'entreprise peut beaucoup gagner à externaliser. Mais encore faut-il que ce choix soit justifié. Comme l'indique Stephen de Belenet, Dg Maroc de DHL Excel supply chain, «une entreprise ne doit pas externaliser uniquement dans l'espoir de résoudre des problèmes sociaux.» La réduction des coûts ne doit donc pas être le motif principal. Si c'est le cas, n'allez pas tout de suite vers l'externalisation. Évaluez d'abord les autres alternatives avant de choisir. Car l'avantage réel de l'externalisation n'est pas le cost killing. À ce propos, Assia Aiouch, Dg d'Optimum conseil, précise: «Le point de départ d'une décision d'externalisation est souvent lié à la pression concurrentielle et à la recherche de compétitivité optimale.» L'appel à un prestataire externe est donc avant tout une solution organisationnelle. On y recourt

surtout pour des raisons d'amélioration des performances globales, tant au niveau opérationnel que stratégique.

outil de repositionnement stratégique

La perception des avantages dépend en gé-

... et des risques aussi

Les risques de l'externalisation, nombreux, peuvent se manifester à plusieurs niveaux de la relation client-prestataire. Ne pas en tenir compte en amont peut rendre l'opération contre-productive.

Comme toute stratégie, l'externalisation ne va pas sans risques. Mais souvent obnubilés par leurs résultats, les managers négligent cet aspect. À tort. Car ne pas les prendre en compte peut compromettre la bonne marche de l'entreprise. Si votre prestataire est défaillant, votre activité en sera sans nul doute affectée. La décision d'externalisation doit donc être mûrement réfléchie. Les analyses de Jérôme Barthélemy et Carole Donada, deux professeurs du département management de l'ESSEC, vont dans ce sens. Dans un article intitulé «Le choix stratégique de l'externalisation», paru dans le numéro 177 de la revue française *Gestion*, ils soutiennent qu'*«une externalisation ne se décrète pas et sa gestion ne s'improvise pas»*. Et selon Assia Aiouch, Dg d'Optimum conseil, toute décision d'externalisation doit s'accompagner à la fois d'une analyse économique et d'une étude des impacts sociaux, menée sous forme de «risk assessment». Les risques se présentent sous plusieurs aspects et peuvent se manifester à différents niveaux du processus d'externalisation.



L'externalisation n'est pas qu'une relation bipartite «entreprise-prestataire», elle impacte aussi le climat social du client.

Risques stratégiques

- Dépendance de l'entreprise vis-à-vis du prestataire,
- Perte de contrôle de l'activité,
- Perte d'information et de savoir-faire,
- Sous performance ou absence de performance,
- Défaillance du prestataire avec paralysie de la fonction externalisée,
- Risques sociaux: licenciements, baisse de productivité, démotivation des collaborateurs,
- Risque économique global.

risques de la relation client-prestataire

Les risques sont à la fois contractuels et économiques. Contractuel, le risque est lié aux clauses et à la relation que crée le contrat de partenariat. Celui-ci peut se traduire par un déséquilibre des rôles entre le client et le prestataire externe. Ce qui peut aboutir à une perte d'autonomie du client ou une perte du contrôle de l'activité externalisée. Cette situation est encore plus critique lorsque le prestataire n'est pas en mesure d'assurer le niveau de performance souhaité par le client. À ce niveau démarre le risque économique, car c'est la rentabilité de l'opération qui est affectée. Ce revers rend l'externalisation encore plus contre-productive, lorsque le choix de l'activité et/ou les tâches à externaliser ne sont pas basés sur une ana-

lyse minutieuse. L'entreprise est-elle réellement arrivée à un seuil où l'externalisation est salutaire pour la performance globale? Les tâches externalisées sont-elles non stratégiques ou seulement non productives de valeur en interne? Négliger de telles interrogations peut entraîner des risques liés à l'activité soumise au faire-faire. Car si l'activité est stratégique, l'entreprise risque d'exposer ses flux d'informations pertinentes.

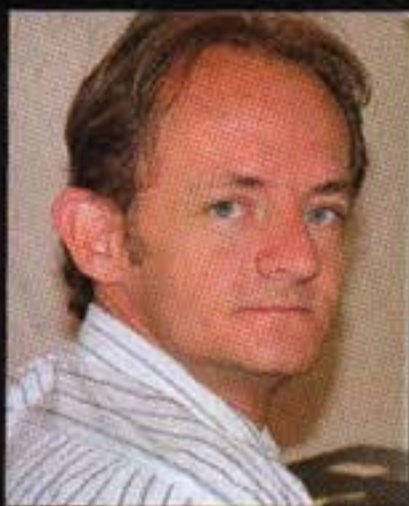
risque social

Selon le modèle «Gagnant-gagnant-gagnant», mis en place par le cabinet Optimum conseil, l'externalisation n'est pas seulement une relation bipartite «entreprise-prestataire externe», elle impacte aussi le climat social du client. En externalisant une partie de son activité, l'entreprise peut porter un grand coup à ses équipes - lors de transfert de personnel, voire de contrats de travail vers le prestataire externe. Mal négocié, ce processus peut occasionner conflits et frustrations pouvant affecter l'ensemble de l'organisation et causer une érosion des compétences et du savoir-faire. **e**

Préparer et analyser avant de franchir le pas

Préparer sa stratégie d'externalisation est un préalable essentiel pour la réussite du processus. Aussi, faut-il prendre le temps nécessaire à l'étude et à la mise en place de chacune de ses phases.

avis d'expert



Luc Meunier
Directeur des achats et marchés de Lydec

D'une façon générale, la stratégie de Lydec est de se concentrer sur son cœur de métier et d'externaliser les activités annexes. On peut être amené à externaliser en cas de surcharge ponctuelle de travail (par rapport

aux équipes), cas des études, par exemple. Mais généralement, les activités externalisées sont de deux ordres: travaux (ouvrages techniques, voirie, terrassement...) et les prestations de services (location de véhicules, éditique, gardiennage, nettoyage, entretien d'espaces verts, maintenance de bâtiments...). Pour choisir notre prestataire,

nous recourons à trois méthodes en fonction du contexte et du type d'achat (fréquence, montant, urgence, portée stratégique): appel d'offres public, appel d'offres restreint et consultation directe. Pour déterminer la méthode sur laquelle le choix du prestataire va se faire, nous réalisons un listing des avantages/inconvénients pour chacun des types.

La préparation d'une stratégie d'externalisation, qui requiert une réflexion approfondie et une organisation minutieuse, est un préalable crucial qui déterminera la faisabilité du projet.

La pertinence de l'option d'externaliser une fonction, le choix du prestataire, l'élaboration du contrat et l'évaluation des résultats en sont les quatre phases essentielles. Chacune d'elles devant faire l'objet d'une étude rigoureuse, il convient d'y consacrer le temps nécessaire.

bien choisir les fonctions à externaliser

En amont d'un projet d'externalisation, il est important pour l'entreprise de définir clairement les besoins et le périmètre fonctionnel concernés. Dans une première étape, il faut apporter les arguments qui mèneront à faire un choix en répondant à plusieurs questions. Pour quels

objectifs l'entreprise va-t-elle adopter une stratégie d'externalisation, la qualité, des économies d'ordre financier? Quels sont les coûts des prestations internes? Y a-t-il adéquation entre coûts et objectifs? Afin que soient identifiés les processus de création de valeur que les entreprises recherchent, celles-ci doivent d'abord établir un plan stratégique comprenant une analyse des opportunités, d'appréciation des risques, d'évaluation du degré général de viabilité du projet. Ce dernier permettra de faire la distinction entre les fonctions stratégiques, les fonctions de support et les fonctions annexes pouvant être externalisées, en mettant au cœur de ce schéma le «core business» de l'entreprise.

Une étape qui sera suivie d'un état des lieux complet de ce qui va être externalisé, spécifiant de façon précise le besoin à travers un cahier des charges où les aspects sociaux et fiscaux de l'opération

seront anticipés (données financières, techniques, qualitatives, relatives au personnel...). «La décision d'externaliser correspond à des choix stratégiques dont les enjeux sont d'ordre économique et social. À savoir, améliorer le niveau de compétitivité des activités externalisées, concentrer ses ressources sur ses principaux métiers et donner un avenir professionnel au personnel des activités périphériques», selon Assia Aiouch, directrice générale à Optimum Conseil.

choisir son prestataire

Trouver le bon prestataire s'effectue en trois temps. En premier lieu, la recherche de tous les prestataires potentiels



à travers un appel d'offres public, un appel d'offres restreint ou une consultation directe. Ensuite, la liste des prestataires est réduite à ceux qui répondront aux critères de premier niveau introduit dans le cahier des charges (localisation géographique, expérience sectorielle, spécialisations diverses, capacité à anticiper les besoins de l'entreprise au-delà d'une offre standard...). À ces derniers, l'entreprise communiquera des informations stratégiques et plus confidentielles afin qu'ils puissent faire des propositions précises, notamment sur le plan technique et financier.

Enfin, une période de négociation s'ouvrira entre l'entreprise et les fournisseurs qui feront des offres fermes. Ce sera en fonction des réponses obtenues que le prestataire qui marquera un intérêt objectif à la prestation sera retenu pour le choix final

et que la rédaction du contrat sera définitivement validée. «Les axes sur lesquels on s'appuie pour choisir nos prestataires sont en rapport avec les avantages/inconvénients listés pour chacune des méthodes de recherche», souligne Luc Meunier, directeur des Achats et Marchés de Lydec (voir tableau). La recherche d'un partenaire pouvant s'avérer compliquée et onéreuse, recourir à un cabinet spécialisé peut être d'une grande utilité.

le contrat

La rédaction du contrat avec le prestataire retenu doit être réalisée avec le plus grand soin. Outre la possibilité de réintégrer la fonction externalisée à l'expiration du contrat, ce dernier doit contenir certaines clauses essentielles. Parmi elles, le périmètre du contrat (territoire géographique des opérations, les équipements de nature diverse gérés par le prestataire, les locaux mis à sa disposition, etc.) et la manière dont il évoluera au fil du temps (modalités et conséquences financières). Pour s'assurer un total contrôle de l'opération, l'entreprise doit introduire dans le contrat des stipulations selon lesquelles elle se réserve la possibilité de faire effectuer l'audit et le benchmarking

Lors d'un projet d'externalisation, il importe de définir clairement les besoins et le périmètre fonctionnel concernés.

avis d'expert



Stephen de Belenet
Directeur général de DHL Excel Supply Chain

DHL Excel Supply Chain dispose d'une méthodologie et de référentiels de base pour toute activité externalisée, déployée en trois étapes. La première est celle de la prise de connaissance. Avant le démarrage du contrat, les équipes de DHL font un diagnostic de l'organisation du client pour s'imprégner de sa culture organisationnelle, de comprendre le fonctionnement de ses process, la réalité et les pratiques de son secteur. Une fois le contour général de la collaboration défini, DHL organise la gestion de la prestation en mode projet. Cette action se matérialise par la création d'un poste de chargé de compte chez DHL Excel et d'un poste de chargé outsourcing par le client. La responsabilité de ces deux managers est d'assurer la conduite conjointe de la prestation et de veiller à la bonne exécution des prestations et à l'amélioration de la performance client suivant les KPI (Key Performance Indicators ou indicateurs clés de performance) définis en commun. La durée moyenne du contrat est de trois ans, renouvelable en fonction de la satisfaction estimée du client. Vient ensuite la phase opération-évaluation qui inclut le management des ressources issues de la mutualisation. C'est à ce stade que sont également appliqués les KPI à travers le système de suivi des opérations. Des outils qui s'adaptent au profil des sociétés et à leurs contraintes environnementales.





Tout en améliorant la compétitivité de l'entreprise, externaliser peut offrir des possibilités, en matière d'emploi, pour plusieurs activités périphériques

du prestataire. En cas de non-respect de ses engagements, les sanctions qui seront appliquées à ce dernier devront être précisées.

Afin de pouvoir mesurer les écarts éventuels, le contrat doit contenir des informations détaillées sur le contenu de la prestation, le rythme du transfert, les performances attendues, la confidentialité des données et les responsabilités des deux parties. Enfin, afin d'éviter toute situation de blocage, les contrats d'externalisation doivent comprendre des clauses de sortie partielle ou anticipée, assorties d'indemnités précises.

contrôler et évaluer ses performances

La mise en place de procédures de contrôle en phase finale du projet d'externalisation est essentielle. Ces procédures offrent à l'entreprise la possibilité de vérifier la qualité et les performances réalisées, mais aussi leur impact sur sa stratégie globale.

Pour ce faire, il convient de s'appuyer sur

trois éléments: une mesure de performance à l'aide d'une liste d'indicateurs clairs avec leurs objectifs et un planning de suivi. Tels, par exemple, le taux de service, le taux de litiges classés par type et leur justification, les écarts d'inventaire... Une démarche collaborative où les deux acteurs s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue des opérations. Cette démarche doit faire l'objet d'un plan de progrès où chacun reconnaît explicitement son rôle et sa contribution. Reconnaître que chacun alimente l'autre pour l'amélioration de ses propres performances, c'est déjà poser les conditions de base d'une externalisation réussie. Une discipline intransigeante dans le maintien du planning des réunions de contrôle et de suivi des performances. «La vérification de qualité et de performance opérationnelle chez nous est basée sur des indicateurs comme le délai de mise à disposition, le délai de préparation de commande, la qualité de stock, la qualité de livraison...», explique Stephen de Belenet, directeur général de DHL Exel Supply Chain.

Comment et avec qui externaliser...

Types de choix de prestataires	Avantages	Inconvénients
Appel d'offres public	La transparence permet à tous les fournisseurs potentiels de participer, y compris ceux qui ne sont pas connus.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lourdeur administrative et procédurière, ■ Délais plus longs, ■ Moins de marge de manoeuvre dans la négociation, ■ Difficile à concilier avec une stratégie d'achat volontariste, ■ Retour d'expérience moins capitalisé, ■ On juge plus sur le dossier que sur l'expérience.
Appel d'offres restreint	<p>Garantie d'une prise de décision collégiale associant toutes les parties prenantes de l'entreprise (commission d'ouverture et de jugement).</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mode intéressant lorsque l'acheteur connaît le marché auquel il s'adresse ainsi que tous ses opérateurs, ■ Plus de souplesse dans la façon de conduire un appel d'offres (choix des délais de réponses, choix des sociétés consultées, pièces à produire...), ■ Retour d'expérience capitalisé (possibilité de ne consulter que les entreprises jugées performantes sur la base de projets déjà réalisés), ■ Mode utilisé quand il s'agit de sujets très stratégiques nécessitant une certaine confidentialité. 	
Consultation directe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plus rapide, ■ Appropriée quand les montants et les enjeux sont faibles, quand il n'existe pas de concurrence et lorsque l'acheteur peut décider sans l'appui d'un comité d'experts, ■ Utilisée quand il s'agit de sujets très stratégiques nécessitant la confidentialité. 	Les acheteurs doivent avoir un niveau appréciable et maîtriser toute les compétences pour être en mesure de décider.

avis d'expert



Aziz Regragui
Membre du Directoire d'Acima

Dès le lancement de l'activité supermarché, nous avons choisi d'externaliser les fonctions considérées comme secondaires et pour lesquelles nous n'avons pas d'expertise particulière», développe Aziz Regragui. Des fonctions au nombre de cinq: le nettoyage, le transport, la logistique et la maintenance. L'externalisation chez Acima se traduit par un vrai projet d'entreprise où toutes les parties prenantes sont impliquées. Comité de direction (direction financière, contrôle de gestion...) et opérationnels (directeurs de magasins, chefs de secteurs...) établissent conjointement les différentes étapes menant à cette stratégie allant du recensement des fonctions à externaliser, avec définition des besoins et élaboration du cahier des charges-, mise en place d'outils de suivi et de pilotage, à la signature des contrats. Le besoin est recensé selon deux approches: métier et coût. La première consiste à démarrer une externalisation pour une compétence qui n'existe pas au sein de l'entreprise (logistique). Pour la seconde, d'ordre économique, il s'agit d'obtenir un meilleur coût de prestation pour des fonctions sans valeur ajoutée pour l'entreprise.

Benchmarking

Comment ça se passe en Europe

En Europe, l'externalisation a le vent en poupe. C'est en tout cas ce qui ressort du baromètre outsourcing 2008 d'Ernest&Young. Commentaires et explications.

Perçu en général comme un levier de performance globale et d'optimisation des coûts, le marché de l'externalisation en Europe suit un trend haussier. Quelque 70% des sociétés européennes interrogées externalisent au moins une fonction et près du quart (23%) d'entre elles ont annoncé leur intention d'externaliser ou d'élargir l'externalisation de certaines de leurs activités au cours des deux prochaines années. Les services généraux et les opérations administratives et financières arrivent en tête des fonctions citées, selon le rapport d'Ernest&Young. Les perspectives d'évolution s'inscrivent ainsi sur deux niveaux. D'une part, la soumission au faire-faire de fonctions longtemps perçues comme stratégiques par beaucoup d'entreprises et d'autre part le recours accru des PME à la solution de l'externalisation.

l'externalisation selon les pays

L'engouement pour l'externalisation varie d'un pays à un autre. Les sociétés belges

sont très majoritairement conquises par cette pratique (81%). Les sociétés françaises, qui affichent un taux de 63%, sont pourtant celles qui externalisent le plus de fonctions (en moyenne cinq fonctions). Les Anglais, quant à eux, semblent moins séduits par cette solution. «*La gestion déléguée (externalisation) y est une pratique courante, mais son utilisation reste pragmatique et mature avec une moyenne de trois fonctions par entreprise utilisatrice*», avance le rapport d'Ernest&Young. En Belgique, une large palette de sociétés adhère ouvertement au concept d'externalisation et, plus encore, chacune d'elles délègue la gestion d'une large gamme de ses fonctions (5,3, en moyenne). Toutefois, les entreprises européennes ne se montrent pas prêtes à externaliser les fonctions du cœur de leur activité.

cas Maroc

Le marché marocain de l'externalisation se structure et son développement suit, de façon générale, les tendances internationales, notamment les pratiques européennes en la matière. Même si les études et statistiques pour le prouver sont rarissimes, les parties prenantes (prestataires et prescripteurs en entreprise) font cas d'un trend haussier. Ce dernier est marqué surtout par l'outsourcing des nouveaux métiers, tels que l'informatique et la GRH, et une demande de plus en plus forte des PME. En voici quelques témoignages.

EXTERNALISER PERMET NON SEULEMENT DE SE RECENTRER SUR SON MÉTIER DE BASE, MAIS CONTRIBUE AUSSI À CRÉER DES ACTIVITÉS ANNEXES.

émergence

Parlant de l'externalisation au Maroc, Jérôme Mouthon, directeur général de Sysnek, évoque son expérience de ce marché en affirmant: «*En 2002, lorsque nous avons lancé*



Majid Beñslimane

Directeur département support unifiée informatique

L'informatique, une évolution rassurante

En comparaison avec l'Europe, l'externalisation informatique

au Maroc est encore embryonnaire, mais son évolution est rassurante. Les entreprises tendent visiblement vers l'externalisation des ressources informatiques pour se recentrer sur leur cœur de métier. Toutefois, il y a des services qui sont plus externalisés que d'autres, parmi lesquels on retrouve:

- Hébergement de sites Web ou de portails,
- Messagerie,
- Gestion & maintenance informatique,
- Externalisation des ressources humaines compétentes en informatique,
- BPO (Business Process Outsourcing).

Depuis deux ou trois ans, les sociétés marocaines préfèrent confier les tâches à des spécialistes.



Sysnek au Maroc, nous avions énormément de mal à trouver de clients pour créer leur site internet. Ils préféreraient tous prendre un stagiaire ou une personne en interne pour le faire. Mais depuis deux ou trois ans, nous n'entendons plus du tout ce genre d'argument, les sociétés marocaines préfèrent confier leur projet à un spécialiste. Le Maroc, souligne Jérôme Mouthon, se développe à l'image de l'Europe.

Les sociétés de gardiennage et de ménage n'ont jamais autant travaillé que ces dernières années. À l'image des entreprises européennes, les sociétés marocaines s'orientent de plus en plus vers l'externalisation des services. Les prestataires développent aussi de nouvelles offres allant jusqu'à l'externalisation du standard téléphonique, c'est-à-dire faire arriver des lignes professionnelles chez un prestataire

qui décrochera et gèrera parfaitement le standard, de sorte que la première image de la société soit la meilleure.

OCP, un modèle d'externalisation réussie

L'externalisation a été une des principales orientations de l'Office Chérifien des Phosphates depuis le début des années 2000, nous confie M. Melhaoui, directeur des achats de l'Office. L'objectif de ce choix est de permettre à l'Office de se recentrer sur son métier de base et de contribuer par ailleurs au développement du tissu industriel national.

Parmi les principales activités externalisées, on peut citer le calorifugeage, l'échafaudage, le gardiennage, l'entretien des espaces verts, la location longue durée de véhicules, les travaux de nettoyage, le

Les fonctions les plus externalisées

De façon générale, en Europe les fonctions support sont les activités les plus fréquemment externalisées, selon l'étude. Il s'agit notamment de:

- Services généraux (76%),
- Transport-distribution-logistique (73%),
- Informatique-télécoms (68%),
- Ressources humaines (59%),
- Administration-finances (56%),
- Développement produit-fabrication (46%),
- Ventes-marketing-communication (29%).

génie civil industriel, les travaux de plâtrerie, la maintenance électrique des installations, le rebobinage et la réparation des moteurs électriques B.T et M.T, la maintenance des systèmes numériques de contrôle commande, la maintenance des équipements informatiques, la révision mécanique des pompes et des réducteurs de vitesse, les revêtements anti-acide des équipements et réfractaires, etc. **e**