

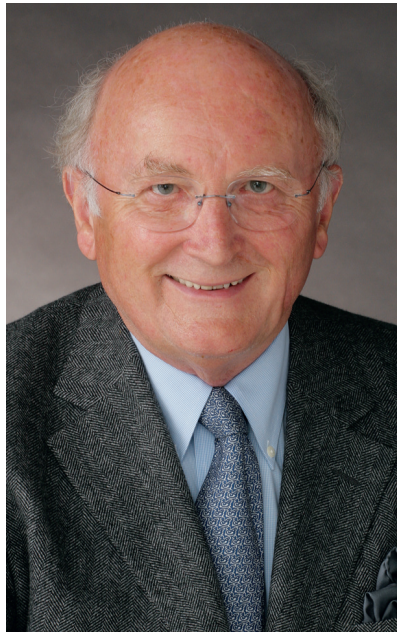
CARTE BLANCHE À...

Externalisation : attention aux effets de mode

Les grands concepts prônés par les cabinets de conseil répondent souvent à des critères de court terme. Ce sont des effets de mode dans lesquels nos entreprises s'engagent au risque de leur pérennité, sans analyser ni la qualité du service rendu, ni le coût global et le coût social de leur décision. L'externalisation de l'informatique en Asie en constitue un bel exemple. Avec le recul, les résultats s'avèrent discutables. L'agilité disparaît, la dépendance s'installe, et nous perdons le contrôle sur la confidentialité de nos données. Cela se vérifie également pour l'externalisation des processus métier tels que la comptabilité, les achats, ou encore les centres d'appels. Tous ces métiers ne font pas partie du « core business » de l'entreprise, mais sont indispensables à son bon fonctionnement.

Le rôle clé des centres de services partagés

Il est temps de réagir. Nous devons avoir une vision stratégique et solidaire afin de renforcer la productivité de notre tissu industriel et l'efficacité de notre administration. Il faut créer des entreprises de services spécialisées dans les métiers de support. Comprendons que c'est de « l'entreprise France » dont nous parlons, et que l'individualisme doit être mesuré sur la balance de la solidarité. C'est en étant tous ensemble que le pays deviendra plus fort. C'est en renforçant nos liens au niveau euro-méditerranéen que nous réussirons dans la mondialisation. Pour améliorer la productivité de la France, nous devons formaliser et industrialiser nos processus de support au sein de centres de services partagés (CSP). Des structures dans lesquelles les meilleurs experts métier partageront leurs expériences afin de livrer le service « best in class » de leur spécialité. Ce type d'organisation émerge déjà au sein de nos grands groupes internationaux. Les CSP regroupent les achats, la logistique, la



Bernard Molland(*), consultant en gouvernance du système d'information

gestion des ressources humaines, de la trésorerie, des notes de frais, de la facturation fournisseurs, et de la comptabilité. Le retour sur investissement est de dix-huit mois, et les coûts de fonctionnement sont réduits de plus

« Avec un retour sur investissement de dix-huit mois et des coûts réduits de 30 %, les CSP contribuent à accroître la productivité de « l'entreprise France » »

de 30 %. Ces succès peuvent aussi être généralisés à l'entreprise étendue, à celles d'un secteur industriel et à toutes nos PME. Certes, certains collaborateurs devront déménager pour faire carrière. Tel est le prix à payer pour renforcer leur compétitivité. Mettons alors en place un plan de solidarité interrégions et intergénération. Ces

CSP s'installeront dans les régions touchées sur le plan économique. Ce modèle s'applique également à notre administration. Exemple : la santé. Ce secteur, dont le déséquilibre financier est endémique, offre un immense potentiel d'amélioration. Pourquoi ne pas regrouper tous les services de support à l'hôpital au sein de CSP ? Cette organisation réduira de 30 % les coûts administratifs, qui représentent à eux seuls plus de 40 % du budget de l'hôpital et ce, sans toucher aux structures de soins ! La réorganisation de nos régions vient d'être lancée par le Gouvernement. Elle aussi doit aller encore plus loin en ce qui concerne les structures de support susceptibles d'être regroupées au niveau de la région. Aujourd'hui, il est essentiel que les régions financent leurs investissements stratégiques.

Renforcer le tissu industriel français

Les CSP constituent des investissements prioritaires pour accroître la productivité de la France, mais aussi conserver un tissu industriel national garant de notre indépendance économique et une administration efficace. Cette démarche est libérale. Elle demande que chacun devienne un « intra-entrepreneur » dans son entreprise ou son administration. C'est la base qui porte les savoir-faire dont nous avons besoin et dont nous sommes fiers. Elle connaît les zones de progrès. A son management de savoir l'écouter, l'encourager, la mobiliser et la fédérer pour augmenter la productivité globale de « l'entreprise France » de plus de 10 %. Mais n'oublions pas que le succès de ces CSP passe par la maîtrise du système d'information. Concentrons donc nos efforts sur l'essentiel et agissons. ■

(*) Avec Guy Duranceau, consultant en organisation du sourcing.