



Compass

Lasting Performance Improvement

Sourcing : Le Nouveau Paradigme

L'instabilité des marchés oblige les clients et les fournisseurs de service à se concentrer sur l'amélioration de leurs performances respectives

Andy Gallagher

Le nouveau paradigme du sourcing

Dans ce livre blanc, Compass Management Consulting examine en profondeur les techniques employées par les entreprises les plus performantes pour transformer leurs opérations en les alignant sur la stratégie. Sont étudiés : les modèles traditionnels de relations d'outsourcing, l'impact significatif de l'instabilité des marchés sur la négociation et la structure des contrats, et les stratégies émergentes de négociation et de gestion que les clients et les fournisseurs peuvent adopter pour s'assurer de maintenir les niveaux de qualité tout au long de la durée du contrat.

La survie commerciale

Le contexte économique actuel a un impact significatif sur la négociation et la structure des contrats d'outsourcing. Traditionnellement, les fournisseurs donnent la possibilité à leurs clients de bénéficier de réductions importantes les premières années du contrat contre une évolution positive des volumes d'unité d'œuvre en avançant vers la fin du contrat. Toutefois, dans la conjoncture actuelle, cette approche devient de plus en plus intenable. En conséquence, les clients comme les fournisseurs ont besoin de réexaminer en profondeur leur approche de l'outsourcing.

On peut constater que les entreprises qui gèrent efficacement leurs coûts et de façon équilibrée pendant une période de stagnation économique ont tendance à surmonter la crise plus facilement et à se redresser plus rapidement que leurs concurrents. Ainsi, une politique de réduction des coûts peut apporter des améliorations à court terme, mais ne constitue probablement pas la stratégie à adopter pour réussir sur le long terme.

Les contrats traditionnels : avantages et pièges

Les prestations d'outsourcing se sont toujours caractérisées par l'invariabilité des prix tout au long de la vie du contrat. Généralement, pendant la première année les fournisseurs proposent aux clients 15 à 20 % de réduction des prix par rapport au marché. Mais comme le fournisseur achète les actifs du client souvent à la valeur nette comptable ou achète un « know-how », cette réduction est ensuite transformée sur la fin du contrat, avec des prix supérieurs au marché de 20 à

30%. Cette approche sur la durée pose de nombreux problèmes, notamment pour analyser la compétitivité des prix à tout moment. Quels que soient les inconvénients par ailleurs, les réductions de prix survenues au démarrage du contrat permettent aux clients de bénéficier, à court terme, d'un apport de cash et d'une réduction de coûts opérationnels. En parallèle, les fournisseurs tirent profit de cette situation en obtenant des engagements de long terme et en faisant des marges plus importantes vers la fin du contrat.

Market & Vendor Price Illustration for Fixed Scope Contract

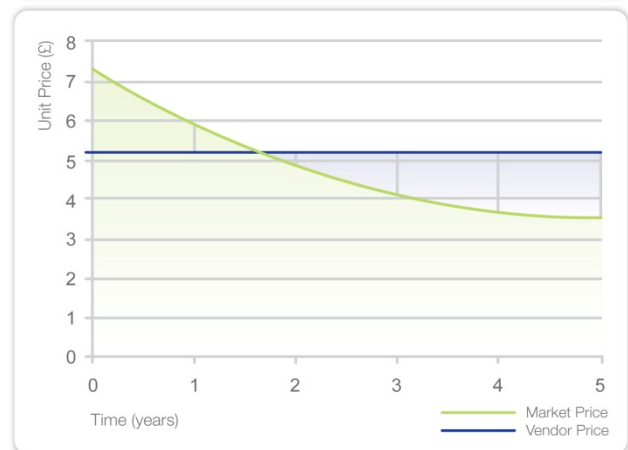


Fig. A.: Le graphique ci-dessus montre l'effet sur le prix marché, lorsqu'un fournisseur propose un prix forfaitaire pour un périmètre fixe. Au moment du premier benchmark, il est possible que le client oublie les réductions obtenues pendant les premières années du contrat.

Ce modèle n'est viable que si le fournisseur a obtenu des fonds lui permettant de proposer des rabais les premières années. Autrement dit, les fournisseurs ont besoin de fonds de roulement ou doivent obtenir une ligne de crédit pendant les années les moins rentables du contrat. Aujourd'hui, l'état actuel des marchés bancaires ne permet pas aux fournisseurs d'accéder à ces fonds. Les clients ne peuvent donc plus s'attendre à bénéficier de conditions favorables au commencement de leur contrat. Dans le même temps, les fournisseurs ne peuvent plus compter sur des profits substantiels au terme de celui-ci.

Cette approche globale sur la durée du contrat n'est donc plus possible. Les règles du jeu de la négociation ont fondamentalement changées.

La nouvelle réalité des négociations de contrats

A quoi faut-il s'attendre dans le futur ? Bien que les défis soient gigantesques, les conditions actuelles du marché offrent malgré tout l'opportunité d'améliorer les relations en mode outsourcing. Elles imposent une nouvelle discipline financière qui incite les deux parties à respecter un niveau de qualité tout au long du contrat. Une approche qui se recentre sur l'essentiel est désormais indispensable. Autrement dit, il s'agit de mettre l'accent sur les fondamentaux de la négociation des contrats et leur gestion, de définir clairement objectifs et priorités, d'appliquer les principes de gouvernance pour une communication efficace et l'atteinte des objectifs.

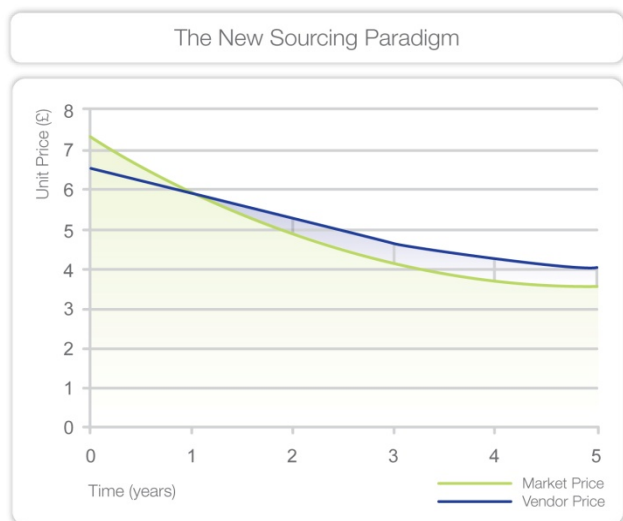


Fig b.: Le nouveau paradigme du sourcing démontre que la meilleure pratique est un contrat qui fournit le service au prix du marché tout au long de la durée du contrat –c'est à dire qu'il y a un alignement du prix du fournisseur proche du prix du marché. Il est toujours possible d'obtenir un prix légèrement en-dessous du prix du marché, mais ensuite le prix suivra la trajectoire du marché.

Clairement, les économies réalisées grâce à l'outsourcing resteront toujours une priorité pour les entreprises clientes. Cependant, à défaut d'une approche globale qui permette de faire des économies immédiates, les contrats d'outsourcing doivent maintenant favoriser des baisses de coûts grâce à une démarche continue d'amélioration, des processus standardisés et des modèles opératoires optimisés.

Etre prêt à moderniser ses processus internes

Plutôt que de compter uniquement sur le fournisseur pour optimiser le service, les clients examinent de plus en plus leur propre contribution à la performance. La standardisation des processus est l'une des solutions. De même lorsque les clients laissent à leurs fournisseurs une certaine liberté pour réaliser des changements (réduction du niveau d'exigence ou du niveau d'urgence), ceux-ci réalisent des économies considérables. Souvent néanmoins les fournisseurs héritent d'une « manière de faire » propre à l'organisation du client et qui préexistait au contrat d'externalisation. Dans ce cas, le fournisseur n'a pas la possibilité de standardiser ces pratiques spécifiques pour faire des économies, réduire les prix et rester efficace.

Ces pratiques client spécifiques sont souvent inefficaces et embarrassent les fournisseurs. Parfois, elles génèrent des prix supérieurs de 25 % à ceux du marché et, dans ce cas-là, le client ne tire aucun bénéfice du contrat. Gérer l'impact de ces pratiques et processus peut donc procurer des améliorations.

Lors d'une étude récente, Compass a observé que 8 % des coûts d'un gros contrat d'outsourcing provenaient d'une combinaison de processus obsolètes et d'une incapacité à imposer un code de bonne conduite au sein de l'organisation du client. Depuis que cette analyse a été effectuée, le client et le fournisseur ont travaillé de concert et résolu 60 % des problèmes.

Les entreprises qui sont prêtes à réduire leurs attentes en termes de niveaux de service peuvent exploiter un nouveau potentiel pour réaliser davantage d'économies. Par exemple, celles qui fournissent un ordinateur portable à chaque employé devraient mettre en place un processus de validation formel pour vérifier la pertinence d'un tel déploiement. Il est prouvé que la politique de verrouillage des PC portables permet de réduire significativement les coûts de support de proximité. Cependant, nombreuses sont les entreprises qui continuent d'accorder aux salariés des droits illimités leur permettant d'ajouter des logiciels illicites. Même quand elles sont gérées de façon efficace, de telles pratiques peuvent augmenter les coûts et n'apportent aucune valeur ajoutée à l'entreprise.

Etude de cas

Un important organisme gouvernemental européen a externalisé plusieurs services informatiques auprès d'un consortium de fournisseurs internationaux. Comme les conditions du marché ont changé, la demande pour des ressources informatiques a diminué significativement et le contrat original – qui reposait sur un pricing agressif au détriment d'une gestion flexible – n'a plus satisfait les besoins d'aucune des deux parties.

Le client et le consortium de fournisseurs ont conjointement fait appel à Compass pour les assister dans la transition vers un contrat aligné sur le marché et prenant en compte le nouveau contexte. Le nouveau contrat accorde au client la flexibilité dont il avait besoin et met en place les dispositifs nécessaires pour permettre au fournisseur de faire une marge raisonnable.

La première étape de l'analyse de Compass a consisté à analyser le processus de gestion et de reporting du consortium. Celui-ci s'est révélé être un vrai frein à des démarches d'amélioration, certains services étant fournis à des tarifs non compétitifs.

La mise en place d'un lien commercial direct entre le client et le fournisseur principal a permis de réaliser des économies substantielles. Elles ont ainsi financé la deuxième étape : redéfinition du Catalogue de Services existant pour s'aligner sur les prix du marché et identifier, qualifier et quantifier les éléments non standards du catalogue de services.

A la fin de cette phase a été signé et mis en œuvre le plus important « Nouveau Protocole de Gestion du Contrat » jamais advenu depuis la signature du contrat initial.

Dans la troisième étape Compass a défini le modèle de gouvernance du contrat. Il a analysé les fonctions retenues par le client et réévalué les compétences.

Ci-dessous les durées de chaque étape

- Etape 1 – durée 2 mois
- Etape 2 – durée 4 mois + 3 mois pour l'établissement et signature du Nouveau Protocole de Gestion du Contrat
- Etape 3 – durée 2 mois, en parallèle du Nouveau Protocole de Gestion du Contrat

Dix mois après sa mise en place, le nouveau contrat a permis au client de réaliser des économies de plus de 3,1 millions d'€ sur les services et d'environ 3.9 millions d'€ grâce à des réductions de volumes de services et la suppression de certaines prestations non standards. De plus, le client a désormais eu des fonds disponibles pour effectuer les changements nécessaires au nouveau modèle de gouvernance. Pour le fournisseur principal, la restructuration du contrat a abouti à une réduction importante de ses revenus notamment à cause de la réorganisation des responsabilités au sein du consortium. Néanmoins, la standardisation des services lui a permis de réaliser, pour la première fois, les marges bénéficiaires planifiées.



Suite à la restructuration du contrat, les deux parties ont à nouveau fait appel à Compass pour effectuer une révision annuelle du Catalogue de Services et des prix associés.

Quelles stratégies pour les clients et les fournisseurs ?

Afin d'adapter la stratégie sourcing à la nouvelle réalité, les clients doivent entreprendre une évaluation des coûts existants et des niveaux de service au regard du contexte actuel. Cette démarche permettra d'identifier des opportunités pour réduire de façon durable les coûts et fournira des informations essentielles pour orienter les négociations. Même si les options sont, pour le moment, limitées pour les entreprises qui se trouvent au début ou au milieu d'un contrat, il leur est fortement conseillé d'étudier et poursuivre des opportunités d'exercer des clauses de benchmark ou d'examiner d'autres façons d'évaluer la performance. Dans tous les cas il faut qu'elles poursuivent l'optimisation des coûts et le maintien d'un bon rapport qualité-prix aligné sur le marché.

De la même façon, les fournisseurs doivent redéfinir leur approche de la négociation et être en mesure de garantir un bon rapport qualité prix pendant toute la durée du contrat. Ces démarches créent les bonnes conditions pour améliorer la communication et la collaboration entre le client et le fournisseur. En fin de compte, le fournisseur reste toujours responsable de la performance et des résultats, mais le nouveau paradigme permet au client de participer davantage et de contribuer à la réussite.

Au cours des 5 dernières années tous les fournisseurs ont investi massivement dans l'industrialisation de l'informatique en créant des définitions de services communes et des processus communs selon le modèle ITIL par exemple. Ainsi, la plupart d'entre eux est en mesure aujourd'hui de répondre à la nouvelle réalité économique. Dans ce contexte, rencontreront le succès les fournisseurs qui seront capables d'énoncer les avantages qu'ils peuvent apporter à leurs clients qui ont ignoré ou peu investi dans leurs processus de gouvernance.

Résumé

Nous sommes clairement à la fin de l'époque où externaliser rimait avec "se débarrasser." Beaucoup de clients viennent néanmoins vers l'outsourcing avec des attentes irréalistes quant à des baisses rapides de coûts et beaucoup de fournisseurs sont encore prêts à les satisfaire en établissant un contrat selon l'ancienne méthode. Toutefois, ces cas vont devenir de plus en plus rares et sont dorénavant non viables. Les parties qui signent de tels engagements prennent le risque de perdre beaucoup de flexibilité pour répondre aux prochains bouleversements économiques.

Pendant ce temps, les entreprises les plus efficaces font un bilan de leurs performances et identifient les opportunités d'amélioration. Cette démarche leur permet de travailler en étroite collaboration avec les fournisseurs pour s'assurer d'une gouvernance efficace et d'un meilleur rapport qualité-prix pendant toute la durée du contrat. Une nouvelle façon d'aborder la négociation des contrats, plus précise et collaborative, semble émerger de la récession, conduisant à des relations globalement plus efficaces.

Auteur

Andy Gallagher est Consulting Directeur au bureau de Compass à Birmingham