

RICS

Externalisation des fonctions support : Mirage, chemin de croix ou stratégie rentable ?

Risques, déploiement, rentabilité, maturité de l'offre... Akli BEKKA, membre de la RICS, gérant de Facilitis, cabinet d'expertise à l'avant-garde des 1^{res} externalisations initiées en France dès 2001 par les acteurs du CAC 40, joue cartes sur table. Parole d'expert.

Vous communiquez peu et pourtant vous accompagnez les fonctions support de 30 % du patrimoine des entreprises du CAC 40. Ce qui surprend le plus, c'est le profil plutôt « atypique » de vos équipes.

Akli BEKKA : Oui, si l'on se compare à celles des cabinets de conseil présents sur ce marché. Je veux dire par là, que nos spécialistes ont vécu les externalisations de l'intérieur bien avant qu'elles ne se développent

en France. Autant de retours d'expérience qui nourrissent notre expertise, nous permettent d'anticiper au mieux les risques et de formuler l'offre la plus adaptée. Une vraie valeur ajoutée pour nos clients pour lesquels on intervient à la fois sur les fonctions support à externaliser et la réorganisation des fonctions managériales transverses maintenues. Indispensable pour que l'externalisation fonctionne, cette étape-là n'est pourtant pas légion dans la profession.

Externaliser : une stratégie longue, à risques, sans garantie de succès ?

A. B. : Long, oui ça l'est. C'est un processus qui demande en moyenne trois ans avant d'être déployé. À risques c'est évident, et c'est notre rôle de les mesurer pour nos clients. Ceux-ci peuvent être un périmètre de fonctions à externaliser trop réduit ou trop large mettant en danger l'ensemble de l'entreprise ; une déficience de communication avec les partenaires sociaux et instances représentatives du personnel induisant un risque de blocage ; une relation contractuelle défaillante en termes de transfert de risques avec son prestataire ; une mauvaise réorganisation des fonctions managériales



Akli BEKKA, Directeur associé de RICS

en interne annihilant la hiérarchie maître d'ouvrage-maître d'œuvre... C'est pourquoi, en amont de la phase opérationnelle, il est important de réaliser une étude d'opportunité ; cette matrice hiérarchise les risques et propose différentes mesures permettant de les limiter. Et souvent, vient redessiner le périmètre et les fonctions qui peuvent être externalisées à moindre risque. C'est à la suite de cette feuille de route que l'on peut commencer à décliner la méthodologie et rentrer dans une chronologie d'étape. Sans garantie de succès, non, je dirais plutôt que cela n'est jamais gagné d'avance et encore moins si l'on n'est pas ou mal accompagné.

Quel est l'intérêt majeur d'externaliser ?

A. B. : C'est véritablement de gagner en souplesse puisque l'entreprise va pouvoir adapter son activité à son carnet de commandes et par là même, être moins fragile pour anticiper la crise autrement. L'externalisation doit lui permettre d'être accompagnée par ses prestataires dans sa croissance comme dans sa décroissance. Pour moi, cette agilité est l'avantage le plus prégnant.

Aucune rentabilité la 1^{re} année ? Vous allez faire grincer les dents de certains !

A. B. : Et pourtant c'est la vérité. Car même si vous gagnez de l'argent la 1^{re} année, vous en perdez aussi du fait des coûts cachés. Pour nous il y a un surcoût lié à l'adaptation la 1^{re} année, un équilibre la 2^e année, génération d'économies en 3^e année et une rentabilité avérée dès la 4^e année.

Les réponses des prestataires sont-elles à la hauteur des exigences de ce marché de 2,6 milliards d'euros qui pourraient, si l'on poussait l'externalisation à l'extrême, dépasser 180 milliards d'euros ?

A. B. : Pas à 100 %. L'offre, aujourd'hui, n'est pas mature simplement parce que les prestataires ont eu à répondre à une grosse vague de demandes mouvantes et n'ont jamais pris le temps de véritablement se structurer. Du coup, la valeur ajoutée pour les clients n'est pas tout le temps démontrée.



RICS

the mark of
property
professionalism
worldwide



FACILITIS

Tél. +33 (0)6 50 12 45 57
akli.bekka@facilitis.com
www.facilitis.com