

Parole d'expert

Fonctions support : vers la réinternalisation ?

Bien que le marché de l'externalisation continue de se développer, les annonces de réinternalisation des fonctions support se font plus fréquentes. Une démarche source de nombreuses opportunités pour les entreprises et leurs équipes support.

Au fil du temps, l'externalisation des activités dites transactionnelles est devenue la norme et s'est affirmée comme un outil de gestion stratégique pour gagner en flexibilité ou pour « recentrer l'entreprise sur son cœur de métier ». Pourtant, l'externalisation reste une opération à risque qui n'apporte pas toujours les bénéfices visés : manque de transparence, dépassements de budget, non-respect de délai, défauts de qualité ne sont malheureusement pas rares. Le manque de fluidité avec son prestataire peut aussi affecter des moyens clés de l'entreprise pour le bon déroulement des opérations et occasionner une incapacité à livrer les produits ou services, un déficit d'image, une fuite de données clients... Au regard de ce constat et bien que le marché de l'externalisation continue de se développer, les annonces de réinternalisation des fonctions support se font plus fréquentes et sont autant de signaux d'un potentiel retournement. S'agissant des fonctions support, ce rapatriement se traduit en général par une régionalisation plutôt que par une relocalisation complète car la masse critique reste un facteur clé de productivité et que l'enjeu est une reprise de contrôle, plus que la proximité.

D'autres tendances sont à imputer à cette évolution comme la transformation digitale et en particulier le développement de l'EDI, de l'automatisation et de la robotisation (robotic process automation) qui démultiplie la productivité dans le traitement des transactions. Il est à noter que la crise de la Covid a conforté ce mouvement de fond de réinternalisation car la période a été révélatrice d'une nouvelle manière de travailler. Le télétravail a généré une augmentation de la productivité des fonctions support allant jusqu'à 30 %, tout en renforçant l'engagement des collaborateurs et en réduisant le taux de rotation des équipes.



Cyril Capello, partner, Safia Matouk, directeur et Christophe Crégut, senior manager au sein du cabinet de conseil Argon & Co

La réinternalisation, source d'opportunité ?

Au-delà de cette tendance, la réinternalisation s'impose également comme une source d'opportunités plus large pour les entreprises : capacité à traiter des processus de plus en plus transverses et de manière totalement homogène, amélioration de la performance, accélération de la digitalisation, meilleure agilité tout en renforçant la qualité de la donnée... Cette maîtrise plus forte des processus a également des effets positifs en matière de conformité : la sécurisation et le contrôle interne se trouvent renforcés. La réinternalisation de certaines compétences doit ainsi permettre de se « réapproprier » des strates redevenues stratégiques pour l'entreprise et les expertises associées, afin de reprendre un avantage compétitif. En effet, la capacité à constituer des équipes internes combinant une forte expertise technique et une profonde imprégnation de la culture d'entreprise et des métiers, capables de travailler au contact direct et permanent des clients, devient une condition primordiale de succès. Cette démarche s'inscrit dès lors comme un véritable catalyseur de montée en valeur pour les fonctions support car elle permet de renforcer la gestion des filières métiers

et, par conséquent, d'assurer le développement de collaborateurs disposant d'une vision globale des processus et d'un haut niveau de technicité.

Argon & Co accompagne les entreprises dans leur projet de réinternalisation

Cependant, les mouvements de réinternalisation sont des opérations complexes qui appellent de multiples questions : quel nouveau modèle d'organisation ? Quels bassins économiques choisir ? Comment sortir de la relation avec le fournisseur sans dégradation qualitative durant la transition ? Comment gérer le transfert d'activité ? Qu'il s'agisse de repenser l'ensemble de la stratégie en diversifiant les partenaires (externalisation sélective) ou de réinternaliser tout ou partie des prestations externalisées, les opérations à mener couvrent des champs très imbriqués (financier, technique, opérationnel, humain, juridique, etc.) avec une complexité potentiellement forte sur plusieurs d'entre eux. Face à ces enjeux, les experts d'Argon & Co accompagnent leurs clients à toutes les étapes du projet de réinternalisation et mettent à leur disposition un avis d'experts indépendants connaissant parfaitement et concrètement les thématiques d'externalisation. ■