

Externalisation du poste Client : Méthodologie et bonnes pratiques



INSTITUT DU BENCHMARKING

Avec le soutien du cabinet ENODIA – Conseil des fonctions Gestion - Finance



SOMMAIRE

1.	Préambule	3
1.1.	Membres du groupe de benchmark	3
1.2.	Le cadre déontologique	4
2.	Externalisation du poste client : de quoi parle-t-on ?	4
2.1.	Définition de l'externalisation	4
2.2.	Périmètre de la réflexion	4
3.	Méthodologie du projet d'externalisation	4
3.1.	La notion de projet	5
3.2.	Le cycle de vie	5
4.	Les bonnes pratiques relevant de l'état des lieux	6
4.1.	Faire le constat d'un niveau de performance insuffisant	6
4.2.	Etudier les scénarii d'évolution et les pistes de progrès à investiguer	7
4.3.	Préparer un dossier à l'attention du Management pour gagner son soutien	9
5.	Les bonnes pratiques relevant de la mise en œuvre opérationnelle	9
5.1.	Définir la stratégie d'externalisation	10
5.2.	Choisir le prestataire et contractualiser	12
5.3.	Mettre en œuvre le projet d'externalisation	14
6.	Les bonnes pratiques relevant de la phase de démarrage	15
6.1.	Partager la culture d'entreprise avec le prestataire	16
6.2.	Etre présent chez le prestataire les premières semaines du démarrage	16
6.3.	Recenser les dysfonctionnements et les analyser	16
6.4.	Organiser les moyens pour faire preuve de réactivité	16
7.	Les bonnes pratiques relevant du pilotage et de l'amélioration continue	17
7.1.	Distinguer la performance du prestataire de la performance globale du portefeuille	17
7.2.	Evaluer le ROI réel du projet	17
8.	En conclusion	18
9.	Annexe : benchmark et tendances observées auprès des participants	19

1. Préambule

L'externalisation de tout ou partie d'une activité de l'entreprise auprès d'un tiers n'est pas une nouveauté pour certaines fonctions de l'entreprise, et de nombreux exemples d'externalisation existent depuis une dizaine d'années, aussi bien dans les Directions opérationnelles, avec l'externalisation du transport, de la logistique, de la gestion de stocks, que dans les Directions fonctionnelles, avec l'externalisation de la comptabilité, de la gestion du contrat de travail, de la maintenance informatique.

Le Credit Management n'échappe pas à cette réflexion, bien que plus récente, et les chefs de projet, en charge des initiatives d'externalisation du poste Client conduits depuis 3 – 5 ans, disposent désormais du recul suffisant pour témoigner de leurs expériences respectives et mettre en relief les conditions du succès de tels projets.

C'est ce que l'AFDCC, l'Association des Credit Managers et Conseils, a souhaité réaliser au travers de ce benchmark consacré aux bonnes pratiques d'externalisation du poste Client. Fondé sur un échange concret de pratiques opérationnelles entre les participants soucieux de partager leur savoir-faire et expérience d'externalisation, ce benchmark affiche deux intentions :

- Il éclaire les Credit Managers d'entreprise sur la méthodologie, les bonnes pratiques et les pièges à éviter,... facilitant ainsi leur éventuelle réflexion et la réussite de leurs futurs projets,
- Il offre aux participants un effet « miroir » et l'occasion de conforter ou remettre en question leur propre choix et convictions en matière d'externalisation.

Ce document présente les conclusions des travaux de ce groupe de benchmark, dont les réunions se sont déroulées de décembre 2007 à l'été 2008. Même s'il ne peut retracer toute la richesse des échanges des séances de travail, ce document a pour ambition de fournir au lecteur des clés de lecture essentielles pour aborder sereinement la problématique d'externalisation du poste Client.

1.1. Membres du groupe de benchmark

1.1.1. Témoins et professionnels d'entreprise

#	Entreprise	Représentant	Fonction
1	Chronopost	▪ A.Corcoc	▪ Credit Manager
2	Caterpillar France	▪ JR.Tessier	▪ Credit Manager
3	Kodak	▪ JA.Vincenot	▪ Credit Manager
4	Manpower	▪ JC.Canetti	▪ Directeur Crédit
5	Primagaz	▪ A.Grosse	▪ Credit Manager
6	Sodexo France	▪ B.Viry	▪ Responsable Trésorerie / Financements
7	Toshiba Tec France Imaging Systems	▪ S.Zuckerman	▪ Directeur Relation Clients
8	AFDCC	▪ JL.David	▪ Secrétaire Général

1.1.2. Animateurs du groupe de benchmark

#	Cabinet	Représentant	Fonction
1	Enodia	▪ B.Catusse	▪ Directeur Relation Clients
2	Enodia	▪ JP.Perbost	▪ Associé

1.2. Le cadre déontologique

En préalable au lancement du groupe de benchmark, tous les membres ont formellement approuvé un code de conduite dans lequel chacun s'engage à respecter des principes nécessaires au bon fonctionnement du groupe, notamment l'engagement de confidentialité des informations et documents produits ou partagés.

Dans ce cadre, et après accord formel des membres du groupe de travail, le présent document est le seul document autorisé pour diffusion. Les comptes-rendus de réunion, ainsi que tous les documents préparés par les participants pour présenter leur retour d'expérience à l'occasion des réunions du groupe, demeurent confidentiels.

2. Externalisation du poste client : de quoi parle-t-on ?

2.1. Définition de l'externalisation

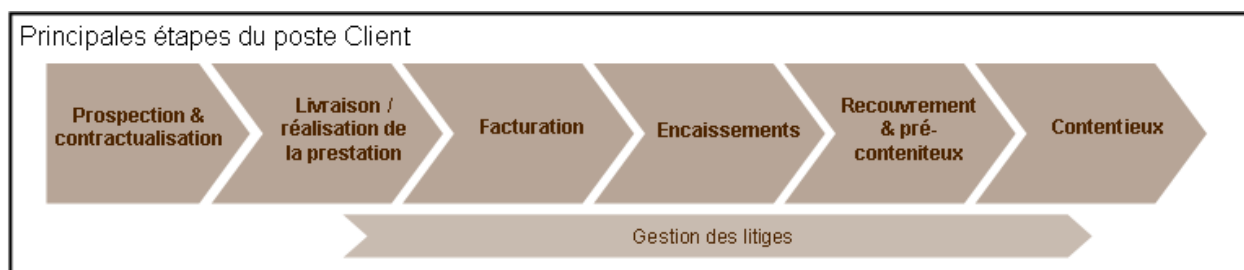
La définition du terme **Externalisation** n'a pas fait l'objet d'un travail stricto sensu du groupe de benchmark, et c'est davantage au fil des réunions que le sens commun a émergé, compte tenu des expériences respectives des participants.

Dans ce cadre, la définition retenue par le groupe de benchmark est donc la suivante : opération consistant à confier tout ou partie des travaux du poste Client à un tiers, ce tiers pouvant être un prestataire de services (sélectionné en général sur des critères de performance) ou une entité organisée au sein d'un groupe pour réaliser les travaux du poste Client pour le compte de plusieurs filiales (on parle alors de centre de services partagés).

S'il s'agit d'un prestataire, on note que celui-ci agira pour le compte de son client, selon des processus et modes opératoires définis et validés par les 2 partenaires (prestataire et l'entreprise).

2.2. Périmètre de la réflexion

La réflexion du groupe de benchmark a porté sur l'ensemble du poste Client, au sens large, dont les principales étapes sont rappelées dans le schéma ci-dessous :



Un premier constat réalisé au fil des retours d'expérience des participants montre qu'au-delà de ces étapes, la tendance des entreprises est d'externaliser la **gestion de comptes** : le recouvrement, en premier lieu, mais aussi le traitement administratif de demandes client : demande de duplicatas, qualification de litige,... Il ne s'agit donc pas de l'externalisation d'une étape stricto sensu mais bien d'un ensemble de travaux qui relèvent de plusieurs étapes.

3. Méthodologie du projet d'externalisation

La mise en commun des retours d'expérience montre la convergence en matière de méthodologie, même si selon la sensibilité des participants, la taille de l'entreprise et sa culture, cette méthodologie

est plus ou moins formalisée. Pour autant, les participants s'entendent à dire que l'initiative d'externalisation s'inscrit dans un **projet**, qui doit respecter **un cycle de vie**.

3.1. La notion de projet

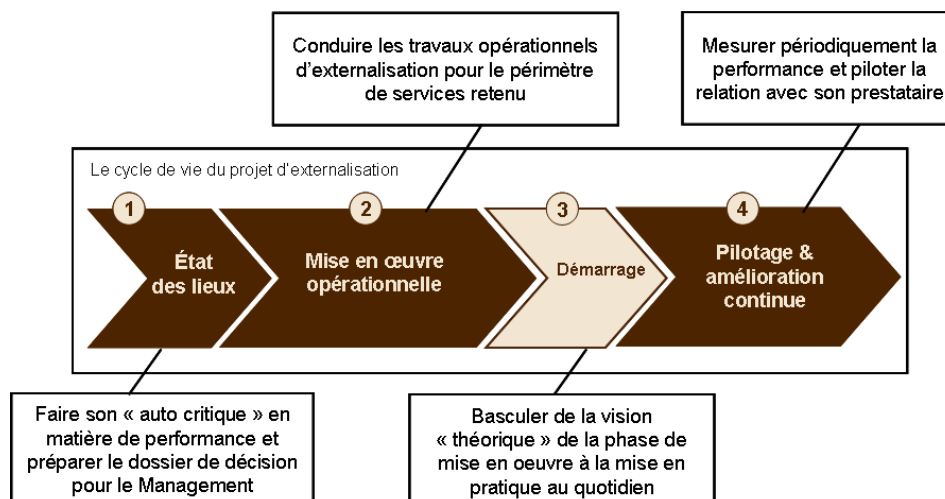
On parle de **projet** d'externalisation car cette initiative d'externalisation présente bien les caractéristiques d'un projet :

- Une **transformation des processus et de l'organisation** qui impactent différentes fonctions de l'entreprise,
- La **nécessité de faire travailler en commun les acteurs de filières différentes**, avec de possibles points de blocage sur les orientations à prendre,
- **L'implication du management** pour valider les orientations, et procéder aux arbitrages le cas échéant lors du déploiement,
- Un **effort échelonné dans le temps**, avec un **budget à qualifier** (les deux étant également soumis à validation du management d'ailleurs).

3.2. Le cycle de vie

Ce cycle de vie du projet d'externalisation comprend quatre étapes, chacune porteuse d'objectifs différents :

- **L'état des lieux** : il s'agit de faire le constat du niveau actuel de performance, d'investiguer les scénarii d'amélioration, et de préparer le dossier de décision à l'attention du Management, en vue d'un arbitrage en faveur de l'externalisation, le cas échéant,
- **La mise en œuvre opérationnelle** : cette phase de préparation, puis de déploiement, passe en revue les impacts opérationnels de l'externalisation, de la modification des processus externalisés au reclassement éventuel des ressources internes, en passant par le choix du prestataires de services ou le choix du site dans le cas de CSP,
- **Le démarrage** : le dispositif élaboré par l'équipe projet dans la phase précédente prend tout son sens le jour de la bascule en production. A cette occasion, et dès les premiers jours, les forces et surtout les faiblesses vont émerger, mettant en évidence les cas concrets qui n'auront peut-être pas été identifiés par l'équipe projet, et pour lesquels il conviendra de décider rapidement des options à prendre. De ce fait, l'étape de démarrage est une étape intense d'ajustement, nécessitant une forte réactivité pour s'assurer que le dispositif démarre sur les bons rails,
- **Le pilotage et l'amélioration continue** : cette ultime étape du projet permet d'asseoir le pilotage de la relation avec le prestataire en phase post démarrage, s'assure que les performances et le niveau de satisfaction pour l'entreprise sont en ligne avec les engagements pris à l'occasion du dossier de décision, et identifie toute mesure permettant d'aller vers une amélioration continue des travaux externalisés.



Ce cycle de vie n'est d'ailleurs pas spécifique à l'externalisation, et serait applicable a priori à toute initiative structurée portant sur l'évolution des processus.

Pour la suite de ce document, et afin de maintenir un fil rouge pour le lecteur, les bonnes pratiques d'externalisation seront présentées en référence à chaque étape du cycle de vie :

- les bonnes pratiques relevant de l'état des lieux,
- les bonnes pratiques relevant de la mise en œuvre opérationnelle,
- Les bonnes pratiques relevant du démarrage,
- Les bonnes pratiques relevant du pilotage et de l'amélioration continue.

4. Les bonnes pratiques relevant de l'état des lieux

Plusieurs temps forts rythment cette étape d'état des lieux :

- Un ratio coût / performance défavorable à l'entreprise : dit autrement, c'est le **constat d'un niveau de performance insuffisant** au regard des moyens mis en œuvre qui peut être à l'origine de la réflexion,
- L'étude de scénario d'amélioration et de pistes de progrès,
- La préparation du dossier de décision à l'attention du Management, pour décision.

4.1. Faire le constat d'un niveau de performance insuffisant

Ce constat à plusieurs finalités :

- Souligner les forces et faiblesses de la gestion du poste Client à date,
- Rassembler les éléments tangibles qui pourront être utilisés comme arguments au dossier de décision à l'attention du Management, en vue d'une décision favorable à l'externalisation.

Pour être crédible, ce diagnostic doit considérer différents registres :

- Evaluer le niveau de **performance opérationnelle**, fondée sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs illustrant la performance sur le périmètre de responsabilité du credit management, et par exemples sur le recouvrement :
 - Le **DSO moyen**, distinguant la part au-delà du délai négocié provenant de l'application

- des conditions générales de vente ; DSO qui peut d'ailleurs être comparé à une moyenne pays ou une moyenne du secteur d'activité, selon les chiffres disponibles,
- L'analyse de la **balance âgée** et de la **structure du retard** (ancienneté des créances par tranche de 30 jours)
- L'analyse du **portefeuille** et de la clientèle en retard (professionnels ou particuliers, grands comptes,...)
- Le **taux de litige** et l'analyse des causes de litiges,...
- Evaluer la **pérennité de l'équipe de credit management**, et notamment :
 - Le **dimensionnement de l'équipe interne** par rapport au nombre de comptes clients à suivre (un ratio moyen généralement admis étant qu'1 gestionnaire traite 600 comptes environ – chiffre à nuancer selon le contexte, la qualité des comptes, ...)
 - Le **turn-over de l'effectif**, et, de ce fait, la contrainte de **formation** des nouveaux entrants,
 - La **difficulté à motiver l'effectif** et à renouveler sans cesse l'intérêt du travail,
 - Les **compétences** de l'équipe à entretenir au fil de l'évolution de la réglementation et des politiques internes Groupe,
 - La **qualité des relations** développées avec les forces de vente,...
- Evaluer l'**adéquation du SI** aux travaux de gestion du poste Client, en mettant en évidence les difficultés rencontrées du fait des outils, et par exemple :
 - **L'obsolescence de certaines applications**, qui ne seront peut-être plus maintenues par leur éditeur dans un futur proche, avec le risque de ne plus pouvoir faire évoluer les solutions existantes pour tenir compte de l'évolution des besoins du métier et de la réglementation,
 - La **limite de capacité** de traitement compte tenu de la taille du portefeuille ou du volume de transactions,
 - **L'absence de fonctionnalités clés** et de restitutions nécessaires aux analyses,
 - **L'éparpillement éventuel des outils**, qui pose le problème du délai de mise à jour des bases, et de la fiabilité des interfaces le cas échéant,
 - L'absence d'architecture web permettant un accès distant simplifié,...
- Evaluer le **coût de fonctionnement** de l'équipe / la fonction credit management, en considérant les coûts directs et indirects, et le mettre en regard du niveau de performance constaté. C'est en effet cette mise en perspective qui peut révéler une performance relative, et susciter l'étude de scénarios d'optimisation.

4.2. Etudier les scénarii d'évolution et les pistes de progrès à investiguer

C'est en général au Credit Manager que revient la conduite de l'état des lieux, en tant que responsable opérationnel impliqué au cœur de l'activité, et connaissant parfaitement les forces et faiblesses du dispositif en place. Pour autant, il n'est pas le seul à pouvoir le faire, et d'autres commanditaires peuvent demander à ce qu'un œil « neuf » étudie ce dispositif pour en révéler les avantages et inconvénients.

A ce titre, peuvent être sollicités pour apporter un regard objectif :

- l'**audit interne**, dans les grands groupes structurés, à la demande du Management,

- un **prestataire en credit management**, à la demande du Management ou intervenant parfois en accompagnement du nouveau credit manager entrant en poste, cherchant à évaluer le niveau de performance de l'organisation dont il prend la tête.

Selon les faiblesses mises en évidence par le diagnostic, des scénarii d'évolution du credit management sont à investiguer, en considérant objectivement les forces et les faiblesses des scénarios identifiés, ces scénarios étant en général soit de maintenir en interne les travaux de relance (scénario 1), soit d'externaliser tout ou partie des travaux auprès d'un prestataire (scénario 2).

Prenons ci-dessous l'exemple sur le processus de relance.

Scénario 1 : Maintenir la relance en interne

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise des équipes internes, compte tenu de la proximité (hiérarchique et géographique) 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à recruter du personnel compétent et motivé durablement → problème de turn-over à gérer • Gestion de carrière à assurer
<ul style="list-style-type: none"> • Maintien d'un effectif modulaire, en jouant sur la nature des contrats de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût d'environnement de l'équipe de relance → m², pc, ...
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la relation client en direct, pour une meilleure préservation (a priori) de la relation client 	<ul style="list-style-type: none"> • La gestion de la relation client en direct impose l'excellence opérationnelle, pour des raisons de crédibilité et d'image de la société

Scénario 2 : Externaliser la relance auprès d'un prestataire

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge du processus de relance par un professionnel opérant pour le compte de l'entreprise → « professionnalisation » 	<ul style="list-style-type: none"> • Sous réserve de bien maîtriser ses processus → seul ce qui est bien maîtrisé en interne peut s'externaliser avec succès
<ul style="list-style-type: none"> • Equipe interne de relance recentrée vers les comptes stratégiques et sur les travaux d'analyse à plus forte valeur ajoutée, présentant de ce fait un plus grand intérêt pour les collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage de la relation et de la performance du prestataire à organiser • Interface entre le prestataire et les commerciaux / ADV à organiser
<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnement plus fluide et meilleure performance opérationnelle → les règles de fonctionnement ont été clarifiées à l'occasion du projet, les processus sont optimisés 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la relation client « déléguée » au prestataire → enjeu d'image de la société, qui peut être dégradée par un niveau de service inadapté • Compréhension du métier à organiser, jargon métier à acquérir par le prestataire

<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la croissance du portefeuille clients simplifiée → une croissance davantage supportée par le prestataire, qui joue le rôle « d'amortisseur » pour absorber les pics d'activité et l'augmentation du nombre de comptes clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Externalisation à organiser de manière à pouvoir ré-internaliser en tant que de besoin (changement stratégique, politique de réduction de coût,...)
---	--

4.3. Préparer un dossier à l'attention du Management pour gagner son soutien

La préparation d'un tel dossier est indispensable car la décision d'externaliser toute ou partie de la gestion du poste Client déborde du cadre de la fonction Crédit, et impacte, entre autres, la fonction commerciale. De ce fait, la consultation du Management est un point de passage obligé, et notamment pour :

- Partager les conclusions du diagnostic,
- Présenter les scénarii d'évolution, expliquer les leviers d'amélioration et le ROI associé, et obtenir une validation de principe des orientations à prendre,
- Disposer, grâce au soutien de la Direction Générale, de la légitimité nécessaire pour remettre en question des fonctionnements établis, mais qui n'apportaient pas ou plus les niveaux de performance escomptés
- Obtenir un budget, ou à défaut, donner un premier ordre de grandeur de l'enveloppe du projet,

L'estimation du coût des scénarii, même à grosse maille à ce stade, fait partie des éléments incontournables du dossier. Pour y parvenir, une grille telle que celle présentée ci-après est un bon point de départ toujours sur l'exemple de la relance client.

	Option 1 : Maintien de la relance en interne	Option 2 : Externalisation de la relance
Coûts	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts salariaux de l'équipe de relance • Coûts d'environnement : m², pc, téléphone, licence informatique, ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de la prestation sous-traitée
Gains	<ul style="list-style-type: none"> • Reprise de provisions (bad debts) pour les montants encaissés • Réduction du DSO, qui vient réduire le montant de frais financiers 	
Effets induits (difficilement chiffrables)	<ul style="list-style-type: none"> • Plus grande disponibilité des commerciaux pour se recentrer sur leur cœur de métier, moins sollicités dans les travaux de back-office, • Amélioration de la satisfaction clients 	

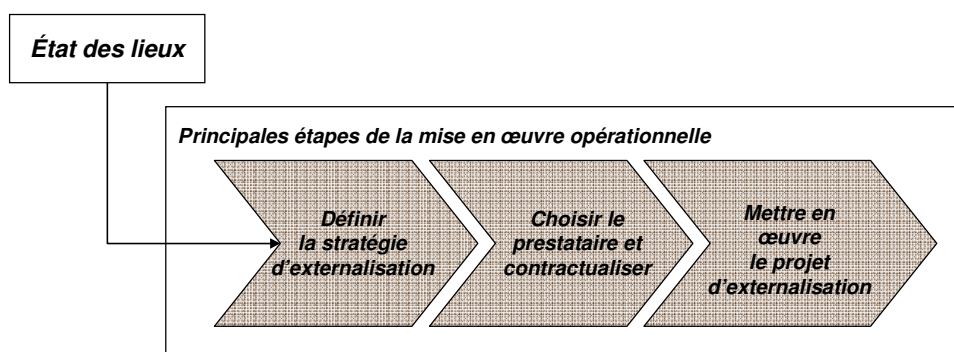
5. Les bonnes pratiques relevant de la mise en œuvre opérationnelle

Une fois acquise la décision d'externaliser, l'étape de mise en œuvre marquera le début du déploiement et l'adaptation des trois registres généralement impactés par ce type de projet :

- **L'organisation en interne / chez le prestataire** : quel dimensionnement de l'équipe, quelles missions et responsabilités, quelle redistribution des rôles au sein des équipes suite à l'externalisation de tout ou partie des travaux du poste Client ? Une attention particulière est à accorder à l'organisation de l'équipe externalisée, de manière à pouvoir communiquer auprès de l'ADV et des commerciaux,
- **La refonte / ré-écriture des processus métiers**, et notamment la mise en place d'interfaces avec la filière commerciale, à adapter pour tenir compte du rôle du prestataire dans les processus métiers,
- **Le SI**, et l'impact sera d'autant plus important sur le SI si l'entreprise fait le choix d'utiliser les outils du prestataire en support aux processus externalisés, les flux devant être injectés dans le SI de l'entreprise, en général au travers d'interfaces à mettre en place.

Au-delà des choix très concrets auquel le credit manager devra se livrer sur ces différents thèmes, les participants au groupe de benchmark ont souligné l'importance d'**organiser l'externalisation de manière à rester indépendant de son prestataire**, et ceci à double titre : d'une part pouvoir faire marche arrière si nécessaire et ré-intégrer sans peine les processus externalisés si la stratégie de l'entreprise l'impose d'une part ; d'autre part, piloter et peser sur la relation avec le prestataire.

Les paragraphes à venir présentent les principales étapes de la mise en œuvre de l'externalisation et les questions associées. Il ne s'agit pas d'apporter ici des réponses systématiques à ces questions, celles-ci s'appréciant d'ailleurs aux bornes de chaque entreprise, mais de fournir les orientations et conseils afin d'éclairer le credit manager et de faciliter la mise en œuvre.



5.1. Définir la stratégie d'externalisation

Cette première étape a pour objectif d'arrêter les principales options du futur déploiement, options qui seront nécessaires aussi bien pour la recherche et la sélection du prestataire dans l'étape suivante que pour le déploiement opérationnel. Quelles sont les questions relatives à cette stratégie ? Voici quelques exemples :

- Quels segments du portefeuille clients souhaite-t-on externaliser ? Quel est le nombre de comptes clients impactés ?
- Quels sont les processus de gestion du poste Client à externaliser ? Quels fonctionnements avec la filière commerciale ?
- Quel outil pour porter les processus externalisés : l'outil de l'entreprise ou l'outil du futur prestataire ? Avec quels avantages et inconvénients ?
- Quelle communication vis-à-vis des clients : transparence sur la mise en place du prestataire, ou discrétion ?
- Quelles perspectives pour l'équipe de credit management interne à l'entreprise ?

- Une externalisation a priori en France ou à l'étranger ? Pour quelles contraintes / impératifs de fonctionnement ?

Ces questions sont très structurantes et débordent le cadre de la fonction Crédit, qui, de ce fait, ne peut pas toujours décider seule de ces options. C'est pourquoi il est fortement recommandé au Credit manager de **faire valider ces options par le Management, ou par un Comité de pilotage**, si une structure de projet est mise en place tout au long du déploiement pour impliquer l'ensemble des parties prenantes.

Idéalement, les grandes lignes de cette stratégie devront être arrêtées le plus tôt possible, car certaines d'entre elles seront nécessaires à la rédaction du cahier des charges préalable à toute consultation rigoureuse en vue du choix du prestataire. En effet, plus le niveau d'exigences sera précis et formalisé dans le cahier des charges, plus la réponse des prestataires consultés sera calibrée.

5.1.1. Privilégier l'externalisation des comptes non stratégiques dans un premier temps

A l'exception des opérations d'externalisation de très grande envergure, fondée sur une décision Groupe et applicable à l'ensemble des filiales, l'externalisation se pratique plutôt de manière progressive, par étape. Et d'un avis partagé, ce sont les comptes clients non stratégiques pour l'entreprise qui sont externalisés en premier lieu. Si dans l'absolu tous les comptes sont externalisables en théorie, l'observation des comptes généralement externalisés permet de dégager des caractéristiques communes :

- D'abord les « **petits** » **comptes** principalement, qui réalisent des transactions ponctuelles d'un montant faible, sans enjeu de récurrence du revenu pour l'entreprise,
- Des **comptes simples à suivre**, se référant à un contrat standard ou à des conditions générales sans technicité particulière,
- Mais aussi **des comptes plus complexes**, à condition que les processus qui les supportent soient bien maîtrisés en interne.

D'un avis partagé par les participants, on considère que pratiquer l'externalisation de manière progressive et échelonnée dans le temps est une bonne pratique, au sens où elle limite les risques, et que l'externalisation d'un segment de clientèle peut faire office de période de « rodage » avant d'aller plus loin.

5.1.2. Retenir en priorité l'utilisation de l'outil interne de l'entreprise

A supposer que le choix d'externaliser ne soit pas fondé sur la recherche d'un outil mieux adapté que l'outil de l'entreprise, l'utilisation de l'outil interne comme support des processus externalisés est présenté comme une bonne pratique, à plusieurs titres :

- C'est une **solution immédiatement opérationnelle**, car le SI de l'entreprise est déjà en place a priori, sans autre développement d'éventuelles interfaces entre l'outil du prestataire et le SI de l'entreprise. Il s'agira donc davantage de fournir un accès à distance au futur prestataire sur l'application de l'entreprise que de s'engager dans une évolution de la cartographie du SI et des applications,
- C'est **une autonomie forte de l'entreprise vis-à-vis du prestataire**. En cas de changement de stratégie, l'entreprise dispose de l'ensemble des opérations dans son application (pas de rapatriement de données à prévoir) et peut changer de cap sans problématique majeure liée au SI.

5.1.3. Evaluer l'opportunité d'externaliser en France ou à l'étranger

Sans parler de bonne pratique stricto sensu, les échanges entre les participants ont montré qu'il est fondé de s'interroger sur le lieu géographique d'externalisation. Selon l'activité, la localisation, la culture d'entreprise également, l'entreprise sera assez naturellement orientée vers une externalisation en

France ou à l'étranger. Pour autant, il semble que les forces de l'un sont, à peu de choses près, les faiblesses de l'autre, ce qui renforce la nécessité de se questionner sur ce sujet :

	Externalisation en France	Externalisation à l'étranger (pays émergent en général)
Forces	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des compétences • Proximité culturelle • Qualité des moyens de communications sur le territoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus forte motivation des équipes • Effectif stable → turn over faible • Coût des prestations moindre
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • Turn over au sein des équipes du prestataire • Coût des prestations 	<ul style="list-style-type: none"> • Eloignement, décalage horaire à gérer le cas échéant • Moins de compétences disponibles localement • Proximité culturelle à construire

5.2. Choisir le prestataire et contractualiser

Le choix du prestataire est un sujet majeur du projet d'externalisation, qui doit faire l'objet d'une grande attention. Ci-dessous quelques bonnes pratiques identifiées par les participants pour faciliter / sécuriser ce choix.

5.2.1. Rédiger un cahier des charges formel

De manière classique, la consultation de plusieurs prestataires est à envisager, et s'appuie sur un cahier des charges décrivant les attentes précises de l'entreprise vis-à-vis du prestataire, de manière à permettre aux candidats consultés de bâtir une offre calibrée pour répondre aux besoins de l'entreprise. Ainsi, le credit manager prendra soin de faire figurer les éléments relevant de sa stratégie d'externalisation dans le cahier des charges, et a minima :

- Le périmètre des travaux confiés,
- La nature des travaux à réaliser par le prestataire,
- Le nombre de comptes clients sous-traités et des indicateurs illustrant le volume d'activité à prendre en charge par le prestataire,
- Les contraintes imposées par l'entreprise : utilisation de l'outil interne de l'entreprise pour réaliser ces travaux ou au contraire nécessité pour le prestataire de disposer de son propre outil, l'externalisation impérativement en France ou pas, le reporting à produire,...

5.2.2. Définir les critères de choix du prestataire

Il ne s'agit pas ici d'attirer l'attention sur tel ou tel critère de choix, mais plutôt de souligner la nécessité de mettre en place une grille d'indicateurs pour évaluer les réponses des prestataires consultés. Le constat montre que ces critères pourront être pondérés à la hausse pour certains, à la baisse pour d'autres, selon les objectifs que l'entreprise s'est fixée pour ce projet d'externalisation et le ROI cible déterminé pendant l'étape d'état des lieux.

Parmi les critères recensés par le groupe de travail pour les entreprises qui ont une autonomie pleine et entière sur le choix du prestataire, sont considérés :

- La taille, la notoriété du prestataire,
- Sa capacité à appliquer les processus internes de l'entreprise, et notamment à utiliser l'outil interne de l'entreprise,
- La mobilisation d'une équipe de gestionnaires dédiés aux comptes clients de l'entreprise, mise en avant par les participants pour deux raisons :
 - Le client dispose du même interlocuteur lors des échanges, ce qui représente un point d'ancrage pour le client,
 - Une plus forte responsabilisation des gestionnaires, qui prennent en charge durablement les comptes clients confiés,
- Le coût des prestations,
- La présence sur l'ensemble du territoire national (important pour certaines entreprises dont l'activité nécessite une relation de proximité forte avec l'ADV ou le commercial)
- La capacité à traiter de gros volumes.

5.2.3. Retenir un mode de rémunération adapté aux attentes de services

La mobilisation du prestataire fera l'objet d'un contrat, décrivant le cadre de travail, les engagements réciproques de l'entreprise et du prestataire pour assurer un bon fonctionnement, ainsi que le mode de rémunération du prestataire.

Le sujet de la rémunération pose la question des attentes de l'entreprise vis-à-vis du prestataire : veut-on un engagement de moyens ou un engagement de résultat ? Les échanges des participants sur ce thème montrent des modes de rémunération assez différents pour l'un ou l'autre des cas :

Les modes de rémunération constatés

<i>Une partie variable rémunérant l'engagement de résultat</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bonus (et malus le cas échéant) selon l'atteinte des résultats, par exemple l'atteinte d'un objectif de réduction du DSO → en complément de la rémunération pour l'engagement de moyens
<i>Une partie fixe rémunérant l'engagement de moyens</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération fondée sur un coût fixe par gestionnaire (le nombre de gestionnaire étant déterminé conjointement par le prestataire et le crédit manager en général, à partir d'une proposition initiale du prestataire) • Rémunération fondée sur un coût fixe par compte client confié • Rémunération fondée sur un pourcentage des montants encaissés (propre aux travaux de recouvrement)

A noter que s'ajoutent parfois à la rémunération **le remboursement des frais engagés** par le prestataire pour le compte de l'entreprise dans le cadre des travaux qu'il prend en charge. On trouve notamment les frais d'affranchissement pour l'envoi de courriers aux clients (lettre de relance simple, LR/AR,...), ainsi que le remboursement de frais de mission lorsque le prestataire est amené à se déplacer pour rencontrer le crédit manager à l'occasion de réunions de travail (notamment si le prestataire est basé en province ou à l'étranger).

Sur ce thème de la rémunération, il n'y a pas de bonne pratique stricto sensu ni de recommandation mise en avant par le groupe de travail, si ce n'est de s'assurer que le mode de facturation retenu est cohérent avec les services rendus par le prestataire.

Note : il n'est pas souhaitable dans ce document de faire état du coût moyen constaté par les entreprises qui participent au groupe de benchmark, le périmètre des prestations externalisées étant

variable d'une entreprise à l'autre, rendant discutable toute comparaison du coût moyen facial pour un compte client sous-traité.

5.3. Mettre en œuvre le projet d'externalisation

Cette étape est la phase la plus opérationnelle du projet puisqu'il s'agit de basculer du schéma cible à la situation « grandeur nature » dans laquelle le prestataire retenu va prendre en charge les travaux de gestion du poste Client qui lui sont confiés. Cette étape a donc pour objectif de procéder aux aménagements rendus nécessaires par la mobilisation du partenaire, et notamment :

- L'aménagement des relations entre le prestataire et la filière commerciale de l'entreprise,
- La réorganisation de l'équipe interne en charge des travaux de gestion du poste Client, appelée à être réduite a priori, compte tenu du volume d'affaires confiées au prestataire,
- L'aménagement éventuel du SI, selon la configuration retenue (utilisation de l'outil du prestataire ou pas pour supporter les travaux confiés),
- La préparation de la phase de démarrage, point d'orgue du projet.

Il s'agira également de se questionner sur l'opportunité de communiquer vis-à-vis des clients pour leur faire part, ou pas, de la mise en place du prestataire, selon les changements occasionnés pour eux par l'externalisation.

5.3.1. Privilégier une mise en œuvre garantissant l'autonomie de l'entreprise vis-à-vis de son prestataire

Comme évoqué précédemment, les participants au groupe de travail ont fortement insisté sur l'importance de rester autonome vis-à-vis du prestataire, de manière à garder la souplesse nécessaire pour éventuellement ré-intégrer le portefeuille externalisé (ou l'augmenter) selon les décisions et la stratégie de l'entreprise. Pour ces raisons, il est indispensable de disposer de points d'ancrage opérationnels pérennes. Ci-dessous quelques exemples cités par les membres du groupe de travail sur ce thème :

- **Garder un numéro d'appel du service clients interne à l'entreprise**, et renvoyer les appels de manière automatique vers le prestataire, de manière transparente pour les clients,
- **Imposer l'utilisation de l'outil interne** de l'entreprise au prestataire, en support aux processus externalisés,
- Demander au prestataire de **se présenter au nom de l'entreprise** lors de contacts avec les clients, et pas nécessairement au nom du prestataire (sauf à ce que cela soit voulu par l'entreprise, et cela peut-être le cas pour distinguer les opérations de relance des opérations de recouvrement / contentieux, pour marquer le coup vis-à-vis du client),
- **Utiliser une boîte mail standardisée au nom de l'entreprise** pour les échanges avec les clients, plutôt qu'au nom du prestataire, ...

5.3.2. Aménager la relation entre le prestataire et la filière commerciale

La relation entre le prestataire et la filière commerciale de l'entreprise est un facteur clé de succès. En effet, la filière commerciale au sens large (ADV et commerciaux) portant en général un regard défavorable aux opérations d'externalisation du poste Client, au motif qu'une partie de la relation commerciale va leur « échapper » et que cette relation est confiée à un tiers en dehors de l'entreprise, il est fondamental de mettre en place les circuits d'informations ou les outils nécessaires au partage d'informations pour pérenniser cette relation et maintenir un service client de premier plan. Parmi les éléments devant être portés à la connaissance de l'équipe de gestionnaires du prestataire :

- La répartition des rôles, responsabilités et coordonnées de la fonction commerciale sur les comptes du portefeuille externalisé, et à l'identique, la répartition des comptes externalisés entre les gestionnaires du prestataire,

- Les modes opératoires et procédures de l'entreprise pour qualifier un litige, obtenir un duplicata de facture, faire part d'une insatisfaction client,... de manière à ce que les gestionnaires puissent fonctionner à plein régime dans le respect des usages de l'entreprise.

5.3.3. Professionnaliser l'équipe interne de credit management

L'opération d'externalisation peut avoir un impact sur l'équipe interne de credit management, notamment sur l'effectif de cette équipe. Ceci n'est pas systématique, bien au contraire, l'externalisation étant parfois vue comme une façon de maîtriser son effectif interne, c'est-à-dire ne pas faire croître l'effectif au même rythme que l'activité, et ceci de manière à garder une certaine souplesse dans la gestion des charges internes. Le prestataire joue dans ce cas le rôle « d'amortisseur » de croissance.

Pour autant, lorsque l'objectif de l'externalisation est la réduction de coûts, l'effectif de l'équipe interne peut être revu à la baisse, et c'est là l'occasion de professionnaliser l'équipe interne de credit management, en la recentrant sur les comptes à plus forte valeur ajoutée.

En effet, si l'on considère que l'externalisation se fait de manière progressive par segment de portefeuille, il reste nécessairement une charge de travail pour les segments du portefeuille non encore externalisés, notamment les « Grands comptes », qui restent, en général, suivis en interne compte tenu de leur caractère stratégique et de certaines exigences de suivi propres à ces comptes.

Le recentrage des ressources internes de credit management sur les comptes plus techniques représente ainsi une vraie opportunité : montée en gamme des travaux réalisés par l'équipe interne, intérêt renouvelé pour le poste de travail,... Autant d'aspects non négligeables pour rassurer et remotiver l'effectif, inquiet sur les perspectives d'évolution compte tenu du projet d'externalisation.

5.3.4. Evaluer l'opportunité d'une communication à l'attention des clients

Selon la nature des travaux externalisés, le prestataire sera a priori en contact direct avec les clients, ce qui pose plusieurs impératifs :

- Une conduite irréprochable de la part du prestataire, sur le fond comme sur la forme, dans ses relations avec les clients, et ceci d'autant plus s'il « incarne » l'entreprise pour laquelle il contacte ou est contacté par un client,
- Une bonne maîtrise de la langue du client (ce qui pose de nouveau la question de l'externalisation sur le territoire national ou à l'étranger),
- La connaissance des procédures de l'entreprise, aussi bien de celles relevant les travaux pris en charge par le prestataire que celles portant sur des étapes antérieures à celle pour laquelle le prestataire contacte ou est contacté par un client, pour pouvoir répondre aux questions.

D'un avis partagé, **la seule mise en place du prestataire ne justifie pas une communication à l'attention des clients**. Ceci d'autant moins si le prestataire se présente au nom de l'entreprise lors des contacts avec les clients.

En revanche, si les choix faits par l'entreprise lors de l'externalisation viennent modifier des fonctionnements antérieurs pour les clients, il conviendra d'en aviser la clientèle. C'est le cas notamment si le numéro d'appel client change pour celui du prestataire.

6. Les bonnes pratiques relevant de la phase de démarrage

La bascule opérationnelle du dispositif préparé pendant de long mois constitue le point d'orgue du projet d'externalisation. Les quelques semaines qui suivent la mise en service sont intenses en général. En effet, le passage de la théorie à la pratique peut mettre en évidence des faiblesses, dysfonctionnements,... et nécessiter d'ajuster les comportements et les processus. Pour y parvenir, plusieurs bonnes pratiques ont été mises en évidence par les participants :

- **Partager la culture d'entreprise avec l'équipe du prestataire,**

- **Etre présent chez le prestataire les premières semaines du démarrage,**
- **Recenser les dysfonctionnements et les analyser,**
- **Organiser les moyens pour faire preuve de réactivité**

6.1. Partager la culture d'entreprise avec le prestataire

Pour faciliter ce partage, il est d'usage d'accueillir le chef d'équipe (« team leader » en jargon BPO) et lui faire passer quelques temps en immersion dans l'entreprise pour « **respirer sa culture** », comprendre **les hommes et les femmes qui la composent, s'approprier pleinement les processus et modes opératoires de l'entreprise**. Autant d'actions qui paraissent élémentaires, mais qui sont nécessaires et indispensables pour que l'équipe externalisée dispose bien, à travers le team leader qui relaiera cette culture aux forces vives, de **l'état d'esprit** de l'entreprise et de ses pratiques.

6.2. Etre présent chez le prestataire les premières semaines du démarrage

Etre sur place chez le prestataire est décrit comme nécessaire par les participants, à plusieurs titres, et notamment pour s'assurer de visu que le dispositif est bien « sur les rails » :

- Valider / peaufiner les comportements et le bon respect du dispositif : l'application par les gestionnaires des procédures, la communication avec l'ADV, l'instruction des litiges par les commerciaux / ADV et le retour fait aux gestionnaires, le respect par les gestionnaires du discours pré-établi vis-à-vis des clients,...
- Evaluer les difficultés rencontrées et ajuster tout ce qui peut l'être dès les premiers jours, de manière à ancrer les comportements

A noter qu'à travers cette présence sur place, il s'agit bien de porter un regard constructif sur les premiers jours de pratique, avec pour objectif de consolider les aspects du dispositif qui le nécessiteraient, et non pas de faire acte de présence dans un esprit de contrôle disciplinaire et systématique. On attire ici l'attention sur le fait que l'équipe de gestionnaires du prestataire, bien qu'externalisée, fait bien partie de l'équipe de credit management, qui, au même titre que l'équipe interne, nécessite de l'attention pour en faire une partie prenante pleinement mobilisée au service du succès de l'opération.

6.3. Recenser les dysfonctionnements et les analyser

Des dysfonctionnements ou des cas particuliers non prévus sont parfois révélés dès les premiers jours de démarrage. Ces dysfonctionnements sont à recenser et à analyser de manière systématique, de manière à élaborer rapidement la marche à suivre, la faire valider, et la déployer auprès des acteurs impliqués. Ceci dans un temps limité, car une fois en production, c'est au quotidien que les problèmes non résolus seront amenés à se reproduire.

6.4. Organiser les moyens pour faire preuve de réactivité

Il va s'en dire que la période de démarrage étant une période intense, il est indispensable de faire preuve d'une réactivité forte, et pour y parvenir, d'organiser les moyens d'obtenir cette réactivité. Parmi les pistes évoquées, la présence sur place (cf. supra), mais aussi :

- **Des points d'avancement réguliers avec le prestataire** (chef d'équipe et/ou gestionnaires), pour disposer de la vision terrain et faire état des difficultés rencontrées,
- **Le reporting / tableau de bord**, alimenté régulièrement, de manière à évaluer l'activité et la performance, identifier les dérives, piloter l'amélioration continue (cf. paragraphe suivant)

Ceci de manière à pouvoir décider rapidement des aménagements à engager pour conforter le démarrage et asseoir l'ensemble du dispositif.

7. Les bonnes pratiques relevant du pilotage et de l'amélioration continue

Une fois la bascule opérationnelle réalisée, il restera au credit manager à piloter et animer la relation et la performance du prestataire dans le temps, et à se réinterroger régulièrement sur la performance de l'organisation mise en place au regard du ROI initialement visé lors de la phase d'état des lieux.

7.1. Distinguer la performance du prestataire de la performance globale du portefeuille

Différents éléments sont décrits par les participants pour évaluer la performance du prestataire et veiller au bon respect de ses engagements contractuels :

- **Mettre en place le reporting du poste Client** : le reporting fait partie en général des engagements contractuels. Selon le contexte de l'entreprise, deux niveaux de reporting peuvent être nécessaires :
 - **Le reporting du poste Client sur l'ensemble du portefeuille**, sans nécessaire distinction entre les comptes externalisés ou pas (partant du principe que des segments stratégiques du portefeuille restent traités en interne de l'entreprise), et qui apprécie l'activité et la performance globale du poste Client en matière de délai de paiement, échus,...
 - **Un reporting sur le seul portefeuille externalisé**, afin d'apprécier l'activité / la performance du prestataire sur les comptes sous-traités, et qui peut d'ailleurs montrer une performance du prestataire meilleure que de l'équipe interne,
- **Animer une réunion périodique avec les commerciaux**, pour prendre en compte les remontées du terrain et évaluer leur satisfaction à l'égard de la nouvelle organisation : anomalies de fonctionnement, non respect des procédures internes par le prestataire, remarques éventuelles des clients faites aux commerciaux sur des demandes non traitées par le service client, afin d'en faire part au prestataire et ajuster le fonctionnement en conséquence,
- **Animer un point d'avancement périodique avec le prestataire**, pour faire un bilan de sa prestation sur la période écoulée (le mois en général, le trimestre au minimum) et faire état des forces et faiblesses constatées, partager les difficultés, définir des cibles particulières pour la période à venir,....

7.2. Evaluer le ROI réel du projet

Avec le recul nécessaire, il convient d'évaluer si le projet d'externalisation apporte bien la valeur ajoutée escomptée, répond aux objectifs recherchés et mis en avant dans le dossier de décision réalisé lors de l'étape d'état des lieux, et si le ROI prévisionnel proposé avant le lancement du projet est atteint. Les réponses aux « questions de confiance » sont donc attendues :

- Les travaux confiés au prestataire sont-ils pleinement maîtrisés ?
- Les reporting montre-t-il une amélioration de la situation par rapport à la situation de départ ?
- La satisfaction client est-elle préservée ?
- Les commerciaux sont-ils satisfaits ?
- Le coût de l'opération est-il maîtrisé ?

Autant de questions à double tranchant, qu'il semble nécessaire de se poser pour évaluer avec rigueur le succès du projet d'externalisation.

8. En conclusion

Cette conclusion est l'occasion de souligner les idées et messages les plus forts évoqués par les participants au groupe de travail, afin de sécuriser la réussite du projet d'externalisation :

- **Définir clairement les objectifs recherchés** : quelques soient ces objectifs, il est fondamental de prendre le temps de formaliser ces objectifs, de les faire valider et partager par les différentes fonctions impactées par le projet. Définir les objectifs, c'est fixer le cap à tenir, et faute de cap, le projet ne peut arriver « à bon port » ,
- **Un projet d'externalisation est d'abord un projet de conduite du changement** : un projet d'externalisation modifie l'organisation, les processus, les systèmes et les compétences. De tels changements ne se décrètent pas, mais se conduisent et s'accompagnent dans la durée. De ce fait, un projet d'externalisation nécessite en général un certain temps, qui s'étend parfois au-delà même de la phase projet,
- **Considérer l'équipe externalisée au même titre que l'équipe interne** : parce que le succès de l'externalisation repose également sur les gestionnaires, l'équipe externalisée doit être considérée comme une partie de l'équipe de credit management. De ce fait, elle requiert une réelle attention, au même titre que l'équipe interne : formation aux processus de l'entreprise, formation aux systèmes de l'entreprise, coloration à la culture de l'entreprise,... Considérer l'équipe externalisée comme de simples opérateurs « perdus » sur un plateau constituerait une erreur grossière, et se révélerait contre-productif, sauf à considérer que l'ensemble de la relation avec le prestataire relève davantage d'une simple relation de sous-traitance plutôt que d'un partenariat qui s'inscrit dans la durée,
- Enfin, dernier point mais non le moindre, **préserver l'autonomie de l'entreprise lors des choix de mise en œuvre** : c'est sans nul doute l'idée la plus largement partagée à l'occasion des séances du groupe de travail, l'autonomie de l'entreprise doit être préservée « malgré l'externalisation ». C'est bien cette idée qui est à privilégier aux différentes étapes de la mise en œuvre, et qui peut servir d'ailleurs pour arbitrer les choix de conception et de mise en œuvre. Un impératif à respecter pour maintenir, de manière à garder la souplesse d'exécution de la stratégie de l'entreprise et une sérénité opérationnelle nécessaire au pilotage de la relation avec le prestataire.

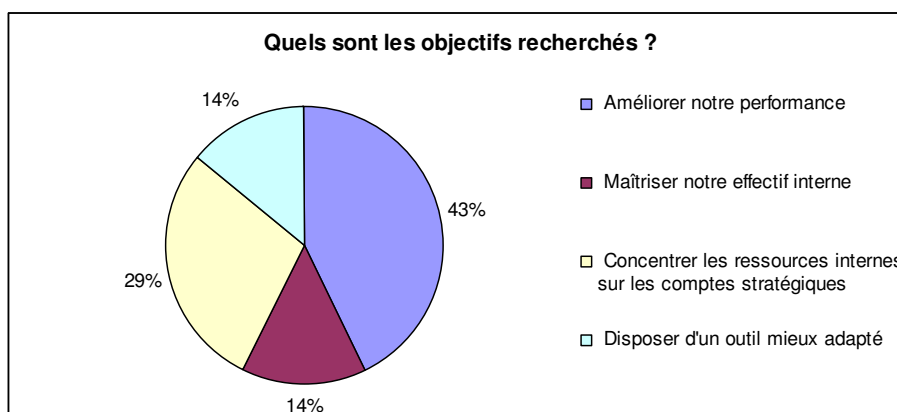
9. Annexe : benchmark et tendances observées auprès des participants

Pour terminer ce rapport, et afin d'illustrer les propos du groupe de travail par l'exemple, ci-dessous les pratiques et tendances observées en matière d'externalisation auprès des participants.

9.1. Quels sont les objectifs recherchés au travers de l'externalisation ?

Interrogés sur ce thème, les participants au groupe de travail apportent les réponses suivantes, dans cet ordre :

- **l'amélioration de la performance** du processus externalisé (43%), et par extension la réduction de coûts,
- **le recentrage des ressources internes sur les comptes stratégiques**, plus complexes à suivre, ou nécessitant une relation client particulière (29%),
- **la maîtrise de l'effectif interne**, le prestataire prenant le relais de l'équipe interne en cas de croissance du portefeuille (14%),
- **l'usage d'un outil adapté pour porter le processus externalisé**, permettant a priori de dépasser les limites qu'imposent l'outil déployé en interne (14%)

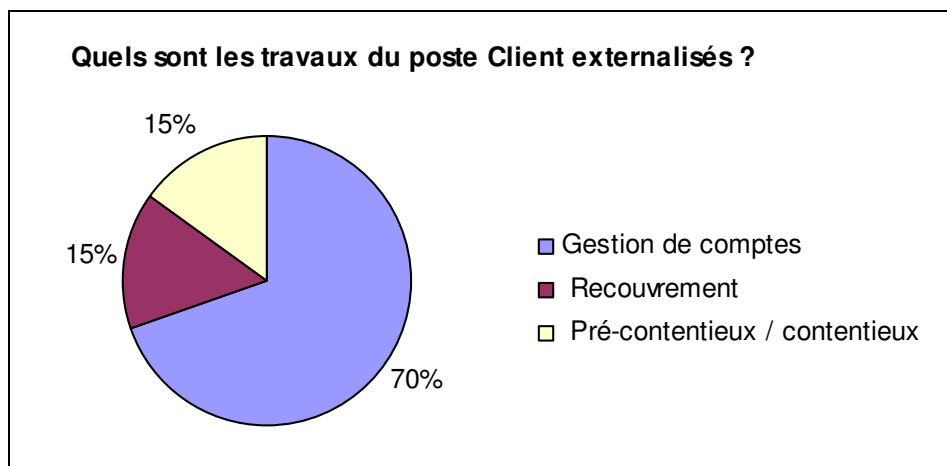


9.2. Quels sont les travaux et processus externalisés auprès d'un prestataire ?

Dans **70%** des cas, c'est la gestion de comptes qui est externalisée, comprenant :

- la prise d'appels entrants des clients,
- le traitement des demandes clients (demande de duplicata, demande de remboursement,...),
- l'enregistrement et la qualification des litiges,
- la relance clients et le suivi des échus.

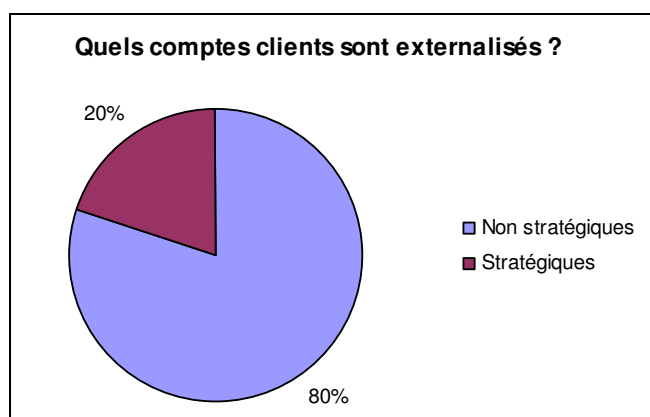
Viennent ensuite le recouvrement, le pré-contentieux / contentieux, à hauteur de 15% chacun



9.3. Quels sont les comptes du portefeuille externalisés ?

Dans 80% des cas, ce sont les **comptes non stratégiques** qui sont externalisés, dont les caractéristiques données par les participants sont les suivantes :

- une clientèle de particuliers ou de petites entreprises (par opposition aux grands comptes)
- dont les montants facturés sont faibles (en dessous du montant moyen de facturation),
- des comptes sans technicité particulière → des comptes simples à suivre, bien tenus et bien maîtrisés en interne, et donc faciles à transférer à un tiers,
- des comptes qui n'engagent pas la récurrence du revenu pour la société qui externalise.



9.4. Le portefeuille de clients confié au prestataire est-il figé ou dynamique ?

Les pratiques sont partagées sur ce point :

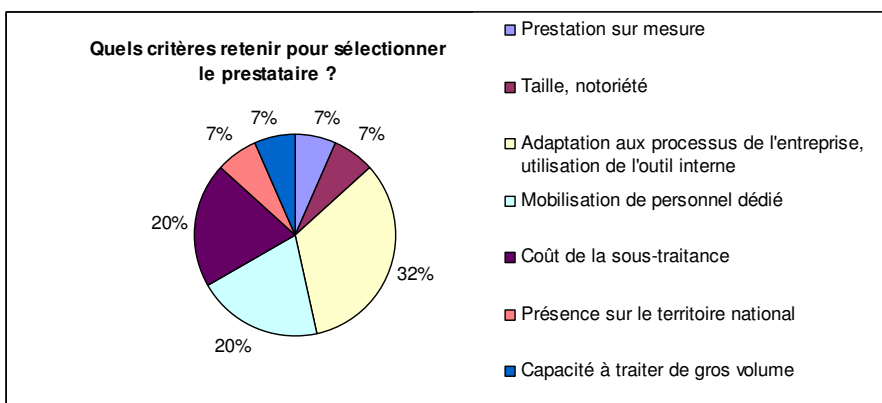
- **60% des participants confient un portefeuille dynamique** (les comptes clients sous-traités peuvent varier d'une période à l'autre, pour ne confier que les comptes les plus en retard par exemple),
- **40% des participants confient un portefeuille figé** (les comptes sous-traités au prestataire ne varient pas, ce sont toujours les mêmes, sous réserve d'une activité régulière)

9.5. Quels critères retenir pour sélectionner le prestataire ?

Pour faciliter le choix du futur prestataire, il est nécessaire de s'interroger sur les critères de sélection dès la rédaction du cahier des charges, car ces critères constitueront peu ou prou autant d'exigences et d'engagements attendus dans la réponse du prestataire à ce cahier des charges.

Parmi les réponses des participants sur ce thème se dégagent trois critères, dans cet ordre :

- La capacité du prestataire à appliquer / s'adapter aux processus de l'entreprise, et à utiliser le cas échéant l'outil interne de l'entreprise (32%)
- La mise à disposition de personnel dédié au suivi des comptes
- Le coût



Contacts

Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières
19 rue Cognacq Jay -75341 Paris Cedex 07

William Nahum- Président – wnahum@lacademie.info

Marie-Claude Picard – Assistante du président
01 44 15 62 52 – mcpicard@lacademie.info

Benoit Ramozzi – Chargé de communication
01 44 15 60 27 – bramozzi@lacademie.info

www.lacademie.info

