



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

Externalisation de la fonction finance et comptabilité

L'ÉVALUATION ET LA PLANIFICATION, GAGE DE RÉUSSITE

Eric Krell

Quel est l'enjeu?

L'externalisation de la fonction finance et comptabilité a considérablement évolué ces dernières années, si bien que les choses sont devenues plus complexes.

Pourquoi est-ce important?

Les ententes d'externalisation des services de finance et de comptabilité peuvent vous aider à vous concentrer sur vos activités fondamentales, et à rendre votre entreprise plus concurrentielle.

Que peut-on faire?

Une compréhension approfondie de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité vous donnera les moyens de prendre des décisions éclairées et utiles, qui favoriseront la réalisation de vos objectifs stratégiques.

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

LIGNES DIRECTRICES

TABLE DES MATIÈRES

Externalisation de la fonction finance et comptabilité	2
Signification du cadre RAID et application à l'externalisation de la fonction finance et comptabilité	3
Un aperçu du processus d'externalisation de la fonction finance et comptabilité	7
Étape 1 : Évaluation stratégique et planification du partenariat	8
Étape 2 : Démarches auprès de partenaires	14
Étape 3 : Conclusion, gouvernance et dissolution du partenariat	17
Sommaire	20

Externalisation de la fonction finance et comptabilité

Comme d'autres formes d'externalisation, l'externalisation de la fonction finance et comptabilité a beaucoup évolué ces dernières années, en particulier pour trois aspects. Premièrement, les entreprises ne se bornent plus à externaliser les processus des dettes d'exploitation et de la paie, elles sous-traitent aussi l'analyse de données. Deuxièmement, la gestion de la relation entre l'acheteur et le fournisseur de services de finance et de comptabilité est désormais plus efficace. Troisièmement, l'essor de l'infonuagique a fait prendre quelques rides aux relations d'externalisation des processus financiers et comptables et à la décision d'externaliser ou non.

Plus des deux-tiers des cadres dans le monde considèrent que l'infonuagique est la technologie qui aura la plus grande influence sur leurs décisions futures d'externalisation¹. Les infrastructures et les applications en nuage sont généralement moins coûteuses que les infrastructures et les applications client-serveur physiques habituelles. De plus, lorsque l'automatisation des processus est importante, l'infonuagique contribue à réduire les coûts de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité, ainsi que la complexité de l'externalisation (ou du rapatriement) des processus de cette fonction.

L'avènement de l'infonuagique a aussi donné aux petites et moyennes entreprises les moyens de se procurer des technologies de pointe en finance et en comptabilité. Pour certaines entreprises, en particulier celles qui auraient investi dans l'externalisation de la fonction finance et comptabilité pour se procurer des technologies de pointe, l'infonuagique rend l'exécution en interne des processus de finance et de comptabilité plus efficace et plus efficiente que leur externalisation.

Si les ententes d'externalisation des services de finance et de comptabilité visaient autrefois à faire réaliser des économies à l'acheteur, la réduction des coûts n'est aujourd'hui plus le seul motif de la conclusion de telles ententes. Un nombre grandissant d'acheteurs y trouvent d'autres avantages, tels :

- des processus exclusifs et des technologies innovatrices;
- du personnel très qualifié et une expertise spécialisée;
- une plus grande souplesse pour accroître ou réduire les activités dans de nouveaux secteurs géographiques (évolutivité accrue);
- la capacité de consacrer davantage de temps et de ressources à des activités fondamentales (qui permettent à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents);
- la capacité de soutenir des restructurations d'envergure ou d'autres formes de transformation de l'entreprise.

De nos jours, la surveillance de l'externalisation des services de finance et de comptabilité est dans l'ensemble plus étroite. On considère qu'une approche de gestion directe est un ingrédient essentiel de la réussite d'une relation d'externalisation. On ne confie plus les processus externalisés à des fournisseurs qui les gèrent de façon indépendante et on préfère former des partenariats (où les processus sont encadrés de façon conjointe par l'acheteur et le fournisseur). De plus, les acheteurs et les fournisseurs de services financiers et comptables s'appuient sur leur connaissance des ententes d'externalisation passées et des logiciels d'évaluation du rendement (qui font un suivi en temps réel des indicateurs importants) pour gérer les relations d'externalisation au moyen d'outils et de processus plus efficaces.

¹ Enquête mondiale 2014 de Deloitte sur l'externalisation et l'internalisation intitulée « Deloitte's 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey: 2014 and Beyond », © Deloitte, 2014.

Signification du cadre RAID et application à l'externalisation de la fonction finance et comptabilité

Le contexte économique mondial actuel est le théâtre d'un monde des affaires en constante mutation. Certains changements sont si marqués qu'ils n'échappent à personne, tandis que d'autres peuvent s'opérer subrepticement au fil des ans, jusqu'à ce qu'on ne puisse plus les ignorer.

Heureusement, l'externalisation de la fonction finance et comptabilité fait partie des nombreuses tactiques que peut appliquer l'organisation pour être en mesure de composer avec ces défis constants. L'externalisation de la fonction finance et comptabilité permet à l'organisation de réagir aux forces externes du marché et de canaliser ses efforts en l'amenant non pas à réagir en éteignant des « feux » ou en gérant des « crises », mais à se concentrer sur ce qui lui importe le plus : ses clients ou ses principales parties prenantes.

CPA Canada a mis au point un outil utile qui illustre l'importance de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité : le cadre RAID (Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité). Grâce à l'adoption d'un cadre résilient, adaptable et innovateur comme fondement de notre profession, non seulement nous serons prêts à tirer parti du contexte actuel de transformations sans précédent, mais nous nous placerons dans une position favorable pour appuyer la création d'entreprises durables dans les prochaines années. En définitive, le cadre RAID peut guider les CPA et les organisations (ou les entreprises) dans l'élaboration d'une stratégie unique qui procure un avantage durable. Les inducteurs clés de ce cadre sont exposés ci-après.

Dans le contexte actuel marqué par des perturbations et des bouleversements perpétuels, l'organisation doit faire preuve de **résilience**. Elle doit être en mesure de réagir rapidement aux changements externes imprévus qui se produisent constamment, tout en poursuivant ses activités normales et courantes. L'externalisation de la fonction finance et comptabilité lui permet de recentrer ses efforts sur ce qui est important au fur et à mesure que ces crises surviennent et d'isoler activement ces problèmes de manière à ne pas perdre de vue son orientation stratégique et à demeurer consciente des enjeux.

L'organisation doit, plus que jamais, faire preuve d'**adaptabilité** aux changements constants du marché qui surviennent dans l'environnement concurrentiel. Compte tenu de cet environnement en évolution, elle doit avoir la souplesse nécessaire pour pouvoir réagir « proactivement » à tout changement lié à l'environnement concurrentiel ou au marché. Or, l'externalisation de la fonction finance et comptabilité fournit des méthodes lui permettant de s'adapter à ces changements.

La prospérité et la pérennité de l'organisation reposent principalement sur les possibilités d'**innovation** qui s'offrent à elle. C'est toutefois un des aspects que bon nombre d'organisations omettent d'explorer ou d'exploiter de manière adéquate. L'externalisation de la fonction finance et comptabilité est l'un des outils que celles-ci peuvent mettre à profit pour communiquer l'importance de l'innovation dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et opérationnels.

L'adoption de ces inducteurs en tant qu'éléments clés de leurs plans et décisions stratégiques et opérationnels confère aux organisations (ou aux entreprises) un avantage concurrentiel **durable**. Grâce à l'action combinée d'inducteurs de succès reposant sur la résilience, l'adaptabilité et l'innovation, les organisations sont à même de mettre au point une stratégie unique et efficace aux fins de l'adoption et de la mise en œuvre de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité examinée dans les présentes lignes directrices.

Comment utiliser le présent document

Nonobstant cette évolution, les fondements du processus décisionnel et de la gestion de l'externalisation des services financiers et comptables sont demeurés relativement constants. Ces lignes directrices ont pour but de présenter les pratiques, les étapes et les sous-étapes fondamentales de l'externalisation aux responsables de la mise en place et de la gestion des relations d'externalisation de la fonction finance et comptabilité. Il s'adresse aux entreprises qui envisagent d'externaliser cette fonction, mais il ne repose pas sur la prémisse que l'externalisation est la meilleure solution. Il est souvent préférable d'exécuter cette fonction en interne (où elle peut être gérée et améliorée de manière plus abordable). Les analyses et les indications contenues dans le présent document visent à aider les entreprises à choisir la meilleure solution, le fournisseur le plus approprié et la meilleure façon de gérer la relation avec le fournisseur.

Les présentes lignes directrices s'adressent aux entreprises de toutes tailles. Les petites et moyennes organisations n'abordent généralement pas l'externalisation (y compris celle de la fonction finance et comptabilité) de la même manière que les grandes. Étant donné leur envergure, les grandes entreprises sont en effet nettement plus susceptibles de pouvoir compter sur des équipes logistiques établies, composées d'experts en externalisation ayant une vaste expérience des fournisseurs de services. Pour ces grandes entreprises, la décision d'externaliser ou non est relativement facile : elles gèrent déjà de nombreux partenariats d'externalisation et leur décision d'externaliser des services de finance et de comptabilité porte plus sur les processus à externaliser et le choix des fournisseurs. De plus, l'exploitation d'un centre de services partagés (une fonction centralisée de gestion des processus en interne ou un centre d'excellence pouvant constituer une solution de rechange à l'externalisation ou précéder l'externalisation) n'est viable que pour les entreprises d'une certaine taille. Bien que l'analyse et l'arbre de décision portant sur l'évaluation de la « capacité d'externaliser » [figure 2](#) s'appliquent aux entreprises de toutes tailles, le centre de services partagés ne convient pas à bon nombre de petites et moyennes entreprises.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION FINANCE ET COMPTABILITÉ

La liste ci-dessous d'avantages et d'inconvénients de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité part de l'hypothèse que la relation entre l'acheteur et le fournisseur de services sera encadrée et gérée efficacement. Si la relation d'externalisation n'est pas continue et efficace, les inconvénients l'emporteront nettement sur les avantages.

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Réduction des coûts liés aux processus et à la main-d'œuvre	Diminution du contrôle à l'égard des processus
Fonctions de gestion des processus plus efficaces	Perte d'expertise et de connaissances relatives aux processus internes
Capacité d'accroître et de réduire les activités plus rapidement	Processus de résolution des problèmes plus lent
Capacité d'affecter davantage de ressources aux activités fondamentales	Coûts liés aux licenciements et à l'actualisation de la formation
Accès à la technologie de pointe	Diminution des coûts des technologies de pointe découlant de l'essor de l'infonuagique
Avantages sur le plan de la gestion de la continuité de l'exploitation	Diminution du contrôle direct de la sécurité de l'information

Les motifs de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité varient également selon les entreprises (et souvent selon la taille de l'entreprise). Certains avantages et inconvénients s'appliquent davantage aux petites organisations (par exemple, ceux qui ont trait aux coûts ou à l'acquisition d'expertise) et d'autres, aux grandes. Ainsi, l'accès à des services d'audit interne ou d'analyse et de planification financières de pointe peut constituer un avantage important pour une petite entreprise qui ne dispose pas de l'argent ou des compétences nécessaires pour se doter de ces fonctions en interne. Le coût de rapatrier en interne un processus externalisé mal géré peut toutefois être beaucoup plus élevé pour une grande entreprise que pour une petite.

Certains résultats de l'externalisation des services de finance et de comptabilité constituent à la fois un avantage et un inconvénient (voir « [Avantages et inconvénients de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité](#) »). Une relation d'externalisation peut aussi présenter une plus grande sécurité du point de vue de la gestion de la continuité de l'exploitation : si une catastrophe naturelle entraîne une panne des serveurs du siège social de l'entreprise, les données servant pour la paie seront préservées si elles sont hébergées par les serveurs du fournisseur. Une entreprise équipée d'une fonction de sécurité informatique haut de gamme pourrait cependant hésiter à communiquer certaines données confidentielles à un tiers fournisseur.

L'externalisation de la fonction finance et comptabilité : origines et évolution

Certaines formes de relations d'externalisation de la fonction finance et comptabilité existent depuis de nombreuses années. Le terme « externalisation de la fonction finance et comptabilité » a fait son apparition à la fin des années 1990 et au début des années 2000 lorsque les entreprises ont voulu réaliser des économies en confiant en externe leurs services, en raison surtout du marché du travail dans les pays où étaient délocalisées les activités, à savoir en Inde, en Chine et dans d'autres pays où les coûts de la main-d'œuvre sont extrêmement bas. Ces formes d'externalisation ont été rendues possibles en grande partie par l'essor des technologies de communication (câbles en fibre optique et Internet), qui a considérablement augmenté l'offre des fournisseurs de services.

Les présentes lignes directrices traitent de l'externalisation moderne de la fonction finance et comptabilité, qui concerne habituellement l'externalisation de plusieurs processus financiers et comptables sur une longue période (contrats de 3, 5 ou 10 ans). L'externalisation de la fonction finance et comptabilité s'applique à une vaste gamme d'activités, allant du traitement d'opérations dont le volume est important (par exemple, les dettes et créances d'exploitation, la préparation des déclarations de revenus et la paie) à des processus nécessitant un degré plus élevé d'expertise et d'analyse (par exemple, la gestion de la trésorerie, la stratégie fiscale ou l'analyse et la planification financières).

Bien que l'externalisation puisse aider à gérer les problèmes, les risques et les occasions liés à toute la gamme d'activités, l'externalisation des activités nécessitant un degré plus élevé d'expertise et d'analyse comporte de plus grands risques. L'externalisation de processus comme l'analyse et la planification financières ou la stratégie fiscale exige un plus grand effort de rigueur et de surveillance de la part de la direction, les décisions liées à ces processus étant moins tranchées et faisant plus appel au jugement. Il en va de même pour les processus qui supposent des obligations de conformité à des exigences réglementaires ou d'information financière.

Les arguments en faveur de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité

Pour constituer un dossier solide en faveur de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité, les décideurs doivent :

- consigner le bien-fondé de la décision d'externaliser, y compris les objectifs stratégiques qu'elle permet d'atteindre ainsi que les avantages attendus de la relation d'externalisation. Ils doivent classer ces objectifs par ordre de priorité afin de déterminer les compromis éventuels à accepter. Par exemple, un fournisseur offre un service à un coût plus bas tandis qu'un autre, un peu plus cher, propose une meilleure technologie.

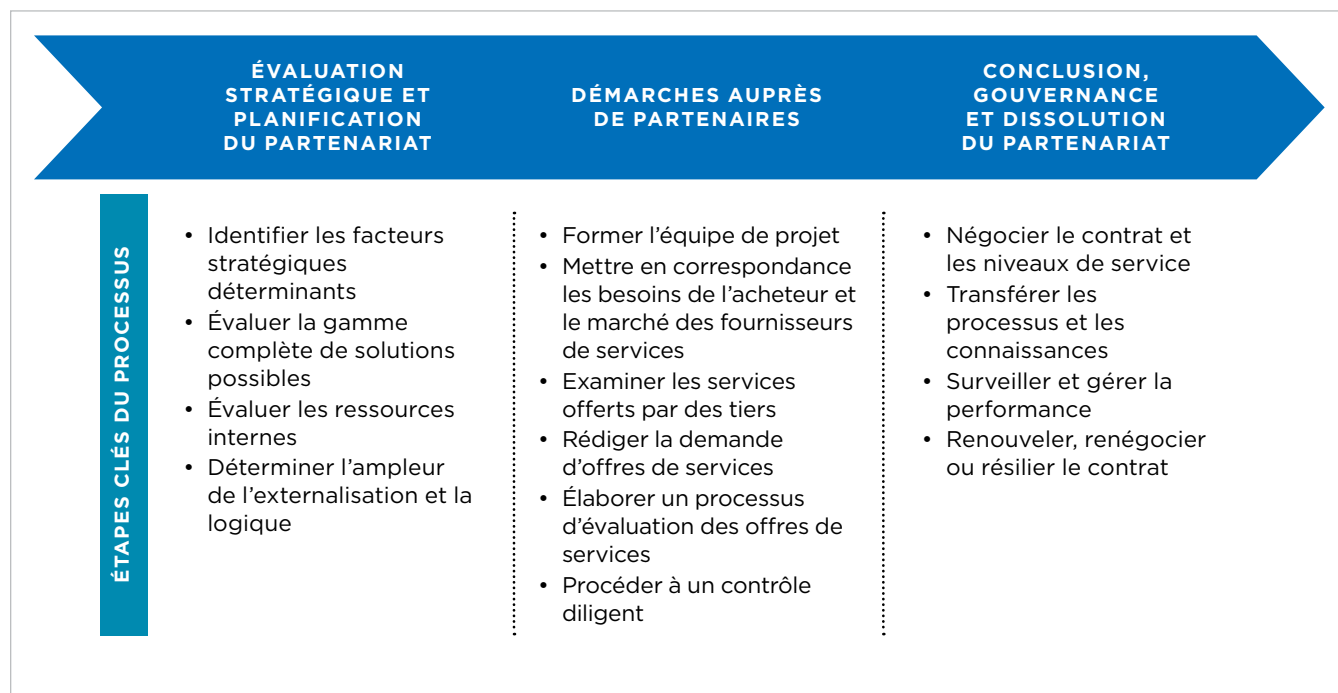
Si la priorité est de disposer d'une technologie innovante plutôt que de réaliser les économies prévues, l'acheteur optera pour le second fournisseur. Les objectifs d'externalisation habituels comprennent l'utilisation de processus et de technologies innovants, le recours à du personnel très compétent et la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances, ainsi que la capacité accrue de moduler à la hausse ou à la baisse les activités;

- être conscients que la réduction des coûts n'est que l'un des avantages possibles de l'externalisation et que le fait d'accorder la priorité absolue à la réalisation d'économies enlève des ressources à d'autres aspects de la relation d'externalisation de la fonction finance et comptabilité, ce qui peut mettre la relation en péril;
- être conscients que pour qu'une relation d'externalisation de la fonction finance et comptabilité soit efficace, l'acheteur et le fournisseur doivent investir dans la surveillance pendant la durée du contrat;
- avoir en place des processus de gouvernance bien définis, faire preuve d'un véritable esprit de partenariat et de souplesse pour parer aux changements imprévus dans l'organisation de l'acheteur ou du vendeur ainsi que dans le contexte économique. La souplesse est un facteur des plus importants compte tenu de l'incertitude géopolitique, de l'instabilité de la situation macroéconomique, des catastrophes naturelles et des liens de plus en plus étroits entre les chaînes d'approvisionnement mondiales;
- préserver la souplesse, car la « rigidité » et la « résistance au changement » sont les plaintes qui opposent le plus fréquemment les acheteurs et les fournisseurs de services externalisés de finance et de comptabilité. Un grand nombre de fournisseurs de services externalisés ont grandement amélioré l'efficacité et la précision avec lesquelles ils observent leurs ententes sur les niveaux de service. Cependant, étant donné l'évolution rapide de la conjoncture, les acheteurs de services externalisés de finance et de comptabilité doivent pouvoir modifier, en cours de contrat, les ententes sur les niveaux de service;
- comprendre que même si l'évaluation et la surveillance du rendement des fournisseurs de services se sont perfectionnées et sont devenues plus précises, des indicateurs de la souplesse de la solution d'externalisation et des indicateurs qualitatifs du rendement sont importants pour évaluer la réussite globale de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité.

Pour commencer

Comme l'indique la [figure 1](#), le cycle d'externalisation de la fonction finance et comptabilité est une variante du processus de partenariat stratégique présenté dans les lignes directrices intitulées *Partenariat stratégique : Application d'un processus en six étapes*. Dans ce document, l'externalisation (appelée impartition dans le guide) est un type d'entente contractuelle parmi d'autres, et l'« entente contractuelle » représente un des trois types de partenariat stratégique, les deux autres types de partenariats étant les participations dans les capitaux propres et les coentreprises.

FIGURE 1 : LE CYCLE D'EXTERNALISATION DE LA FONCTION FINANCE ET COMPTABILITÉ



L'externalisation de la fonction finance et comptabilité est un type particulier de partenariat stratégique. Parfois, ce partenariat n'est pas du tout « stratégique » et il a plutôt pour objectif tactique de réduire les coûts. Le cycle d'externalisation commence avec l'évaluation stratégique et prend fin avec la dissolution du partenariat. Les lignes directrices précitées présentent les six étapes du processus de conclusion et de gestion d'un partenariat stratégique.

Un aperçu du processus d'externalisation de la fonction finance et comptabilité

Le cycle d'externalisation de la fonction finance et comptabilité comporte ces six étapes, regroupées toutefois de façon légèrement différente. Ainsi, le cycle d'externalisation de la fonction finance et comptabilité commence avec l'évaluation stratégique, qui s'intègre à la planification du partenariat pour produire une décision concernant l'externalisation ou non de la fonction. Le cycle d'externalisation comporte également nombre de sous-étapes, qui ne suivent pas nécessairement l'ordre indiqué ci-après. Par exemple, une société qui décide d'externaliser une série de processus financiers et comptables, et qui met en place des processus de sélection par la suite, peut décider au final de ne pas

procéder à l'externalisation parce qu'elle estime qu'aucun fournisseur sur le marché ne peut répondre à ses besoins.

ÉTAPE 1 Évaluation stratégique et planification du partenariat

Avant de confier un processus ou un ensemble de processus à un fournisseur de services d'externalisation, un centre de services partagés interne ou un modèle hybride intégrant des éléments du fournisseur et du centre de services partagés, les décideurs doivent procéder à plusieurs types d'évaluation (voir les descriptions de ces modèles dans l'encadré des [principales définitions](#) ci-dessous).

Principales définitions

Externalisation : transfert des responsabilités associées aux processus internes à un fournisseur de services externe, parfois établi à l'étranger.

Externalisation de la fonction finance et comptabilité : externalisation d'un ou plusieurs processus ou d'une activité de finance ou de comptabilité.

Services partagés : centralisation, par plusieurs services de l'entreprise, du traitement interne des opérations et, parfois, des fonctions générales. Les termes « internalisation », « délocalisation intragroupe » (où le centre de services partagés est à l'étranger) et « centres d'excellence » sont d'autres termes qui désignent les services partagés.

Modèles hybrides : modèles réunissant des éléments d'externalisation ordinaire et des caractéristiques des services partagés. Il n'existe aucune norme pour ce type de modèle, qui vise essentiellement à répondre aux besoins particuliers de l'acheteur en fonction des ressources du fournisseur de services d'externalisation. L'acheteur de services d'externalisation peut par exemple conserver la gestion des processus, mais utiliser la technologie de soutien du fournisseur de services. L'effectif est constitué pour moitié d'employés du fournisseur et pour moitié d'employés de l'acheteur.

Délocalisation : ce terme, souvent employé de façon erronée, désigne le déménagement des processus (soit par le fournisseur de services d'externalisation, soit par l'entreprise, dans le cadre d'un contrat de services partagés) dans un autre pays que celui où est situé le siège social de l'entreprise (l'origine du processus).

Les aspects abordés dans les quatre sous-étapes qui suivent permettent de vérifier si la décision d'externaliser ou non cadre avec la stratégie, les objectifs, les ressources et les projets de l'organisation.

ÉTAPE 1A Identifier les facteurs stratégiques déterminants

L'organisation doit comprendre et noter les raisons pour lesquelles elle envisage l'externalisation de la fonction finance et comptabilité. Elle doit ainsi notamment décrire en quoi l'externalisation complète la stratégie d'entreprise globale et définir les rôles qu'est appelée à jouer la fonction finance et comptabilité.

Les avantages stratégiques de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité peuvent être déterminés par le fournisseur de services et sa capacité à fournir des ressources analytiques supérieures à celles de l'acheteur des services.

Voici des exemples d'analyses que peut effectuer un fournisseur de services :

- identification d'une meilleure approche globale de gestion des fournisseurs de l'entreprise fondée sur la normalisation des pratiques en matière de rabais (en fonction de l'analyse de données sur les dépenses);
- identification des améliorations des produits d'après l'analyse des données sur la garantie du fabricant et l'efficacité;
- identification des occasions de réduction des besoins en fonds de roulement de l'acheteur à partir des résultats des analyses des données sur l'offre et la demande utilisées pour justifier les améliorations des processus de planification importants et de la gestion des stocks².

On peut identifier les facteurs stratégiques déterminants en répondant aux questions suivantes :

- Pour quelles raisons l'entreprise et sa fonction finance et comptabilité envisagent-elles l'externalisation de cette fonction?
- En quoi, et dans quelle mesure, ces raisons (c.-à-d. les critères) étayent-elles les objectifs, l'orientation et les plans stratégiques de l'entreprise?
- En quoi ce type d'arrangement aidera-t-il la fonction finance et comptabilité à mieux soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise?
- Dans quelle mesure l'incidence de l'externalisation du processus (par exemple, licenciement ou réaffectation de personnel, transfert de la gestion des applications logicielles à un fournisseur externe ou acquisition de connaissances plus approfondies sur les processus) cadre-t-elle avec les objectifs stratégiques?
- L'entreprise ou la fonction ratera-t-elle des occasions importantes si elle choisit de ne pas externaliser? Comment ces occasions ratées auraient-elles pu soutenir les objectifs, l'orientation et les plans stratégiques de l'entreprise?

Voici certaines des raisons pour lesquelles une entreprise pourrait envisager d'externaliser sa fonction finance et comptabilité :

- réduire les coûts;
- acquérir des innovations, des processus plus efficaces et/ou des connaissances utiles;
- accroître la souplesse de la fonction (c.-à-d. pouvoir augmenter ou diminuer les activités plus rapidement);
- se doter d'un personnel plus compétent;
- régler des problèmes de dotation en personnel ou de pénurie de main-d'œuvre;
- disposer d'une technologie plus efficace;
- améliorer les processus et la productivité;
- réduire les risques liés à des processus internes inefficaces;
- réaffecter les employés à des activités à valeur plus élevée.

² *Next-Generation BPO: Are You Ready?* © 2011 Accenture.

La réduction des coûts a été jusqu'à présent le principal motif d'externalisation de la fonction finance et comptabilité (en particulier du processus de paie). Ce motif a tendance à changer pour diverses raisons : la hausse des coûts de main-d'œuvre dans les pays vers lesquels les services ont été essentiellement délocalisés comme l'Inde et la Chine, une meilleure connaissance des coûts totaux de la relation d'externalisation classique, les gains récents en matière d'efficacité de la fonction finance et comptabilité et l'apparition de nouvelles technologies (souvent en nuage) moins coûteuses en finance et en comptabilité.

ÉTAPE 1B Évaluer la gamme complète de solutions possibles

La plupart des entreprises, sauf les petites organisations (pour lesquelles les centres de services partagés peuvent ne pas être viables), peuvent choisir l'une des cinq solutions d'externalisation suivantes :

- laisser les processus financiers et comptables dans leur état actuel;
- améliorer les processus financiers et comptables actuels;
- réorganiser les processus financiers et comptables dans un modèle interne de services partagés (ou rétablir les processus dans le cadre d'un modèle décentralisé s'ils existent déjà dans un modèle de services partagés);
- confier en externe les processus financiers et comptables à un fournisseur de services;
- créer un modèle hybride où sont intégrés des éléments d'un modèle interne de services partagés et des caractéristiques d'un modèle d'externalisation classique.

Les trois premières solutions ne font pas appel à des fournisseurs externes de services. Avant d'envisager les deux dernières solutions, les décideurs devraient déterminer si l'entreprise peut atteindre ses buts avec l'une des trois premières solutions. Une entreprise peut, par exemple, décider qu'un processus financier et comptable en place est trop inefficace pour être maintenu dans son état actuel. Elle peut aussi décider qu'une initiative d'amélioration du processus (ou la mise en place d'une nouvelle technologie de soutien) est suffisante.

Elle doit néanmoins s'assurer que tous les processus opérationnels sont en état de fonctionner (même s'ils peuvent être améliorés) avant d'automatiser des parties de certains processus ou de les externaliser. L'automatisation ou l'externalisation d'un processus opérationnel dysfonctionnel tend à accroître les coûts et à prolonger le dysfonctionnement du processus.

Les décideurs doivent analyser les avantages et les inconvénients (ainsi que les conséquences) de chacune des solutions d'externalisation lors de cette évaluation. Il peut être utile de passer d'abord d'un modèle décentralisé à un modèle de services partagés avant d'externaliser les processus, surtout pour les grandes entreprises comprenant plusieurs divisions, dont les activités sont dispersées géographiquement. Le modèle de services partagés n'est pas nécessairement la première étape avant l'externalisation, mais il peut constituer un exercice utile de gestion d'une transition en vue d'une autre transition plus complexe, à savoir l'externalisation des processus à un fournisseur de services externe.

La transition vers un modèle de services partagés suppose le même processus, et les mêmes difficultés, que l'externalisation, notamment : identifier les processus qui seront externalisés, élaborer un plan de transition, comprendre les conséquences du changement, établir les niveaux de services à

respecter et définir un cadre pour la surveillance et la gestion de la relation entre le fournisseur de services et les clients.

Un modèle hybride a récemment fait son apparition. Il propose un modèle de services partagés intra-groupe complété par des ressources humaines et des logiciels fournis par des fournisseurs externes. Selon ce modèle, l'entreprise confie à ses propres centres de services partagés la gestion du cycle allant de la réception du bon de commande à l'encaissement, par exemple, mais elle externalise le processus des créances d'exploitation (en pareil cas, le responsable de la gestion des services partagés gère également cette relation d'externalisation). Ce modèle se révèle parfois plus efficace pour atteindre les objectifs d'externalisation de l'acheteur et permet de conserver un degré de contrôle plus élevé à l'égard des processus centralisés d'externalisation de la fonction finance et comptabilité. Les conditions énumérées ci-dessous ne sont pas des critères obligatoires pour l'application d'un modèle hybride mais, habituellement, les entreprises qui mettent en place de tels modèles :

- ont déjà un centre de services partagés qui gère des processus financiers et comptables;
- encadrent de façon efficace la gestion des processus confiés au centre de services partagés;
- font état de relations efficaces entre la direction du centre de services partagés et la fonction finance et comptabilité;
- possèdent les compétences nécessaires pour superviser les fournisseurs de services externes.

Les questions qui suivent visent à identifier l'écart entre le processus financier ou comptable mis en place par l'entreprise et le processus financier ou comptable qu'elle souhaiterait mettre en place :

- Quels sont les avantages et les inconvénients de laisser les processus financiers et comptables dans leur état actuel?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de réorganiser en interne les processus financiers et comptables (dans le cadre d'un modèle de services partagés ou d'un modèle décentralisé)?
- Quels sont les avantages et les inconvénients d'externaliser les processus financiers et comptables?
- Quelles sont les conséquences de l'externalisation des processus pour d'autres services de l'entreprise, notamment les services informatiques?
- Quelles sommes, s'il en est, l'entreprise a-t-elle consacrées à l'amélioration des processus, à la dotation en personnel et à la technologie ces dernières années? Le rendement de ces investissements serait-il atténué par l'externalisation?
- Quelles sommes, s'il en est, l'entreprise devrait-elle consacrer à l'amélioration des processus, à la dotation en personnel et à la technologie au cours des cinq prochaines années? Comment les coûts prévus du maintien en interne des processus se comparent-ils aux coûts de leur externalisation?

ÉTAPE 1C Évaluer les ressources internes

Une fois la gamme complète de solutions d'externalisation analysées, l'organisation doit évaluer ses ressources internes. Elle ne doit pas se contenter de se concentrer sur les compétences nécessaires pour exécuter un processus d'externalisation des services de finance et de comptabilité en particulier. Elle doit aussi tenir compte des compétences nécessaires pour : a) gérer le transfert d'un processus à un fournisseur de services externe, et b) gérer la relation d'externalisation. Dans les grandes entreprises, d'autres services, comme ceux des ressources humaines, de l'informatique et des achats possèdent parfois l'expertise de la gestion des relations d'externalisation et la connaissance des fournisseurs de services externes.

Pour évaluer efficacement les ressources internes, l'entreprise doit avoir une compréhension des compétences dont elle a besoin pour exploiter le processus : a) dans sa forme actuelle, b) dans le cadre d'un modèle interne différent (services partagés, par exemple) et c) dans le cadre d'un modèle externalisé. Voici les questions auxquelles les décideurs doivent répondre à cette sous-étape de la prise de décision :

- L'entreprise possède-t-elle l'expertise et le personnel voulus pour exploiter le processus dans sa forme actuelle?
- Quelle est la probabilité que l'entreprise conserve l'expertise et le personnel voulus pour exploiter le processus dans l'avenir? Que doit faire l'entreprise pour maintenir en poste le personnel essentiel?
- L'entreprise possède-t-elle l'expertise et le personnel voulus pour passer à un modèle interne différent (centre de services partagés, par exemple)?
- L'entreprise a-t-elle une connaissance suffisante du marché des fournisseurs de services pour sélectionner le fournisseur approprié?
- L'entreprise possède-t-elle l'expertise et le personnel voulus pour gérer l'externalisation des processus vers le fournisseur de services?
- L'entreprise possède-t-elle l'expertise et le personnel voulus pour régler les problèmes, et surveiller et gérer la relation d'externalisation jusqu'à sa dissolution ou son renouvellement?
- L'entreprise possède-t-elle la technologie (intégration des applications ou réseaux de communication) nécessaire pour surveiller et gérer la relation d'externalisation jusqu'à sa dissolution ou son renouvellement?

Lorsque les décideurs évaluent les réponses à chacune de ces questions, ils doivent tenir compte du temps qu'il faudra consacrer à la gestion en interne des processus et de la mesure dans laquelle la direction désire recourir à un fournisseur externe justement pour réduire les besoins internes. Une réponse négative à ces questions entraîne la question suivante : Dans quelle mesure peut-on combler le manque d'expertise relevé du fait de la déficience de l'entreprise?

ÉTAPE 1D Déterminer l'ampleur de l'externalisation et la logique

L'entreprise doit identifier les processus à externaliser. Il existe une idée reçue selon laquelle seuls les processus « non fondamentaux » ou « tactiques » peuvent être externalisés, car les processus stratégiques ont trop de valeur pour être externalisés.

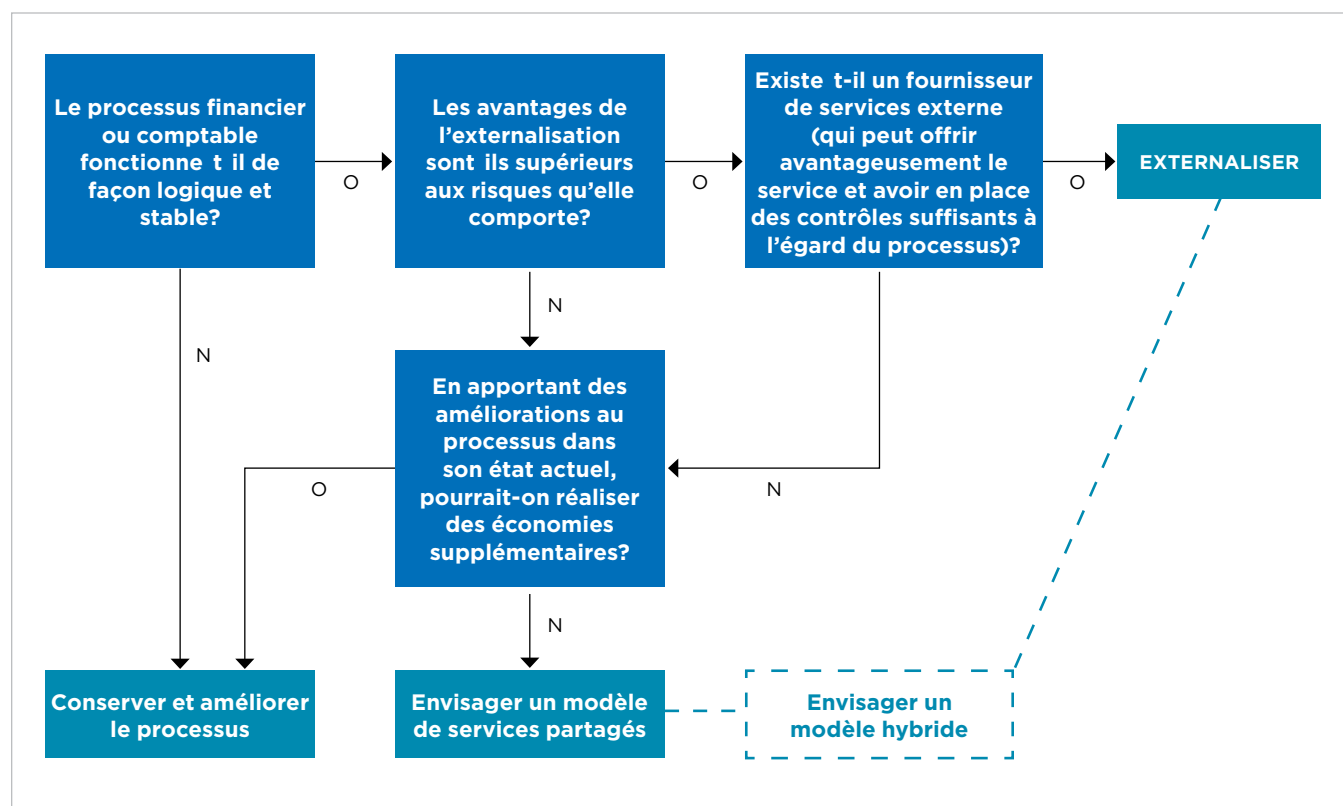
Cette conception est fautive pour deux raisons : 1) un processus jugé « non fondamental » peut quand même être très important. Ainsi, une compagnie d'assurance peut qualifier le traitement des demandes d'indemnisation de « non fondamental », car il s'agit simplement d'un traitement d'opérations (que de nombreux fournisseurs externes peuvent effectuer à un coût moindre), mais les erreurs de traitement, en particulier pour les comptes de clients à valeur élevée, peuvent être une source d'insatisfaction de la clientèle; 2) l'externalisation ayant évolué et étant devenue plus courante ces dernières années, un plus grand nombre d'entreprises externalisent désormais du travail intellectuel, auparavant jugé trop stratégique ou trop fondamental pour être externalisé. Une entreprise peut ainsi externaliser une partie de sa fonction de planification et d'analyse financières, même s'il s'agit d'une fonction fondamentale (qui peut permettre de se distinguer de la concurrence), puisque les ressources en matière d'analyse des facteurs du marché (par exemple, inflation, prévisions de croissance et taux de change) du fournisseur sont supérieures à celles dont elle dispose en interne.

Il est plus efficace d'évaluer l'« externalisabilité » des processus financiers et comptables que d'établir une distinction entre processus fondamentaux et non fondamentaux. L'externalisabilité d'un processus est établie lors d'une évaluation clé effectuée à l'étape de la prise de décision : dans quelle mesure un processus financier ou comptable peut-il être externalisé étant donné la stratégie, les ressources et les autres caractéristiques particulières de l'organisation? La capacité d'externaliser varie selon les entreprises et exige une compréhension des avantages et des risques liés à l'externalisation. L'externalisabilité fluctue également avec le temps en raison de divers facteurs tels le degré d'expertise en interne relatif à l'externalisation, l'évolution des processus et les grands bouleversements organisationnels (fusions, acquisitions, formation d'entreprises dérivées).

Dans l'ensemble, l'évaluation stratégique et la planification du partenariat répondent aux inducteurs « Résilience » et « Adaptabilité » du cadre RAID, car l'objectif général de ces phases est de veiller à ce que les mesures adoptées soient à la fois stratégiques et durables et fournissent la capacité de résister et de s'adapter aux demandes en constante évolution des clients et de la dynamique changeante du marché.

On peut s'inspirer de l'arbre de décision qui suit pour évaluer l'externalisabilité d'un processus.

FIGURE 2 : ARBRE DE DÉCISION - EXTERNALISATION DE LA FONCTION FINANCE ET COMPTABILITÉ



Le résultat de cette évaluation de l'externalisabilité du processus devrait être résumé, consigné par écrit et présenté aux responsables de l'étape suivante du cycle d'externalisation des processus financiers et comptables : les démarches auprès de partenaires.

ÉTAPE 2 Démarches auprès de partenaires

Un processus efficace de prise de décision relativement à l'externalisation fait ressortir des problèmes qui doivent être examinés à l'étape de la sélection d'un partenaire. Par exemple, si l'évaluation des ressources internes révèle que l'entreprise n'a pas l'expertise et les ressources suffisantes pour gérer le transfert d'un ou de plusieurs processus vers un fournisseur de services externe, la recherche doit être étendue à des partenaires d'externalisation prospectifs qui ont l'expertise et les ressources voulues pour gérer cette transition.

De nombreux autres critères entrent en ligne de compte dans la sélection d'un fournisseur de services externe. Ces critères doivent être classés par ordre d'importance et communiqués, habituellement dans une demande d'offres de services, de telle façon que la personne ou l'équipe chargée de sélectionner le fournisseur de services puisse comprendre et comparer facilement les avantages de l'offre de chacun des fournisseurs.

Certaines grandes entreprises, plus susceptibles de disposer de processus de sélection établis, affectent des postes ou des services à la gestion des relations d'externalisation. Les quatre sous-étapes qui suivent concernent davantage les entreprises qui n'ont pas de fonction ou de dirigeants chargés d'instaurer et de gérer des relations d'externalisation.

ÉTAPE 2A Former l'équipe de projet

L'équipe de projet doit comprendre des personnes ayant une expertise en finance et en comptabilité, une expertise juridique, des compétences en matière d'approvisionnement ainsi que la capacité de gérer le changement et d'encadrer de manière continue le fournisseur de services.

L'équipe doit comprendre la plupart des personnes suivantes, sinon toutes :

- un directeur de projet, ayant de préférence de l'expérience en sélection de fournisseurs de services, pour diriger l'équipe de sélection;
- au moins un expert en finance et en comptabilité qui comprend comment on gère, évalue et surveille le déroulement de chacun des processus à externaliser;
- une personne ayant de l'expérience en négociation (si possible, quelqu'un qui a déjà négocié des contrats d'externalisation);
- un conseiller juridique qui dirigera la rédaction du contrat d'externalisation des processus financiers et comptables.

Remarque : il n'est pas nécessaire que tous les membres de l'équipe de projet soient des employés de l'entreprise (par exemple, le conseiller juridique peut travailler pour le cabinet d'avocats indépendant de la société et l'expert en finance et en comptabilité, pour un cabinet d'expertise comptable ou de services-conseils).

Le fait qu'au moins un membre de l'équipe de projet possède de l'expérience dans la sélection de fournisseurs de services est très utile – et de plus en plus courant. Si les processus externalisés influent considérablement sur d'autres services de l'entreprise comme l'informatique (lorsqu'un changement de système est probable), les entreprises doivent aussi songer à inclure des représentants de ces services dans l'équipe de sélection.

ÉTAPE 2B Mettre en correspondance les besoins de l'acheteur et le marché des fournisseurs de services

La mise en correspondance des besoins de l'acheteur et du marché des fournisseurs de services permet à l'équipe de projet d'acquiescer une compréhension générale de la mesure dans laquelle ce marché peut répondre aux besoins de l'entreprise. Cette compréhension orientera la rédaction de la demande d'offres de services et l'évaluation des offres des fournisseurs de services.

En plus de s'entretenir avec des homologues, contacts, fournisseurs et partenaires de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation et des personnes connaissant le marché des fournisseurs de services externalisés en finance et en comptabilité, les membres de l'équipe de projet peuvent obtenir des données sur les tendances du marché et les enjeux actuels auprès d'analystes de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité, de sociétés de services-conseils et de fournisseurs de services. Certains de ces renseignements peuvent être obtenus gratuitement, mais les rapports plus complets ont un prix. Ces dernières années, la demande pour certains rapports de recherche produits par des conseillers en externalisation de la fonction finance et comptabilité a beaucoup augmenté, ces rapports permettant de pallier le manque d'expertise des équipes de projet (le conseiller en externalisation peut par exemple fournir un modèle de demande d'offres de services, aider à rédiger une entente sur les niveaux de service ou donner des conseils sur la gestion du partenariat).

Outre les sociétés de services-conseils en externalisation, l'équipe de projet peut aussi consulter des cabinets d'avocats se spécialisant dans les ententes d'externalisation et d'autres conseillers en finance et en comptabilité (par exemple, pour obtenir des conseils relatifs aux conséquences d'un partenariat d'externalisation sur les systèmes informatiques, les impôts ou la conformité aux exigences réglementaires). Les questions qui suivent peuvent aider l'équipe de projet à décider si elle doit consulter des ressources externes :

- L'organisation et l'équipe de projet ont-elles déjà une expérience de la sélection d'un fournisseur de services de finance et de comptabilité?
- Des membres de l'équipe de projet ont-ils déjà participé à la sélection d'un fournisseur de services pour un projet de cette envergure, de cette valeur et de cette complexité?
- L'équipe de projet dispose-t-elle d'experts juridiques internes ayant de l'expérience en rédaction de contrats d'externalisation (ou peut-elle en consulter)?
- L'équipe de projet a-t-elle des lacunes à combler en ce qui a trait à des connaissances particulières sur l'externalisation de la fonction finance et comptabilité?

ÉTAPE 2C Rédiger la demande d'offres de services et élaborer un processus d'évaluation des offres de services

La demande d'offres de services peut être plus ou moins détaillée et doit être adaptée en fonction des exigences particulières des processus devant être externalisés. Certaines entreprises préfèrent distribuer une demande d'information avant de rédiger une demande d'offres de services.

Les renseignements recueillis au moyen d'une demande d'information visent à aider un acheteur de services externalisés à se familiariser avec les ressources des fournisseurs de services sur le marché. Les acheteurs de services externalisés ont tendance à utiliser davantage la demande d'information lorsqu'ils cherchent à externaliser plusieurs processus ou lorsqu'ils ne connaissent pas bien le marché des fournisseurs de services.

Dans la demande d'offres de services, les fournisseurs potentiels sont invités à présenter une soumission pour la prise en charge des processus de l'acheteur de services externalisés.

Pour être efficace, la demande d'offres de services doit être écrite dans un langage clair et cristalliser l'ampleur de l'externalisation et la logique sous-tendant la volonté d'externaliser les processus financiers et comptables visés. Elle comprend habituellement les éléments suivants :

- **Objectifs** : les avantages que l'acheteur attend du partenariat.
- **Cahier des charges** : les services que le fournisseur doit fournir.
- **Attentes en matière de performance** : les services que l'acheteur veut recevoir et les indicateurs qu'il utilisera pour évaluer la performance du fournisseur. Dans certains cas, l'acheteur et le fournisseur chercheront une manière d'évaluer conjointement la performance. Dans cette section, on peut décrire également la composition de l'équipe de direction (par exemple, sa taille, le nombre de dirigeants que le fournisseur compte affecter au partenariat et leurs états de service) ainsi que la manière dont les changements au cahier des charges doivent être traités.
- **Gouvernance** : la façon dont l'acheteur et le fournisseur de services collaboreront pour gérer la performance, repérer et régler les problèmes, et trouver des solutions mutuellement acceptables.
- **Tarification** : le modèle de tarification qui sera utilisé (ainsi que la façon dont le modèle pourra être modifié si nécessaire).

La clarté est la qualité la plus importante d'une demande d'offres de services efficace, mais l'uniformité est la caractéristique essentielle d'une évaluation efficace des offres de services des fournisseurs. La plupart des processus d'évaluation comprennent des communications officielles et officieuses avec les fournisseurs potentiels. Les fournisseurs de services de finance et de comptabilité peuvent communiquer avec l'acheteur pour demander des précisions concernant un aspect de la demande d'offres de services ou d'autres renseignements susceptibles de leur donner un avantage sur les autres soumissionnaires. L'acheteur doit consigner systématiquement en dossier les réponses aux questions des fournisseurs demandant des renseignements supplémentaires, ces questions et les demandes pour veiller à ce que l'évaluation des offres soit la plus impartiale possible.

ÉTAPE 2D Procéder à un contrôle diligent

L'uniformité et l'objectivité doivent régir l'évaluation des offres de services des fournisseurs de même que les visites d'établissements effectuées par l'équipe de sélection. Certains acheteurs de services externalisés en finance et en comptabilité, en particulier ceux qui cherchent à externaliser plusieurs processus, préfèrent rencontrer en personne les fournisseurs et visiter leurs établissements avant de lancer la demande d'offres de services. Ils peuvent ainsi formuler plus clairement la demande d'offres de services et limiter le nombre de fournisseurs potentiels à cibler. D'autres acheteurs de services externalisés en finance et en comptabilité rencontrent les fournisseurs potentiels, mais visitent leurs établissements après avoir lancé la demande d'offres de services. Ils se fondent sur leur évaluation des offres de services pour réduire le bassin de candidats. La demande d'offres de services doit préciser le type de visite d'établissement prévu par l'acheteur au cours du processus d'appel d'offres afin que tous les soumissionnaires potentiels aient des chances égales.

Le contrôle diligent permet à l'acheteur de services externalisés de vérifier, ou de mettre en question, la validité des prétentions et des renseignements contenus dans les offres de services qu'il reçoit. Il peut consister notamment à communiquer avec les clients, anciens et actuels, les employés et les concurrents d'un fournisseur, ainsi qu'avec les conseillers en externalisation.

ÉTAPE 3 Conclusion, gouvernance et dissolution du partenariat

Le fournisseur de services d'externalisation peut exécuter les processus financiers et comptables de façon plus efficace et habituellement plus efficiente que l'acheteur de ces services externalisés, car il s'est doté de ressources spécifiques pour exécuter ces processus. Comme des processus différents exigent un changement de comportement (par exemple, l'apprentissage de nouvelles étapes de processus), pour que la gestion de ce changement ainsi que de la relation d'externalisation soient efficaces, il faut accorder une attention particulière à quatre sous-étapes.

ÉTAPE 3A Négocier le contrat et les niveaux de service

Les négociations du contrat entre l'acheteur et le fournisseur de services qu'il a choisi doivent porter sur l'entente en soi (par exemple, ses modalités, les niveaux de service et la tarification), le processus de transition (par exemple, la durée de la période de transition et, au besoin, la manière dont l'acheteur transférera sa technologie et ses employés au fournisseur) et la gouvernance et la surveillance (par exemple, attentes relatives à la performance, processus de surveillance de la performance et technologie connexe, protocoles de communication, résolution de problèmes et processus de transmission à un échelon hiérarchique supérieur).

Le plan de communication doit indiquer les personnes qui, au sein de chaque organisation, seront chargées de la surveillance et de la gestion de la relation d'externalisation. Il doit aussi décrire la manière dont les partenaires cerneront, communiqueront et résoudront les problèmes qui surviennent pendant la durée de l'entente. Les contrats d'externalisation de processus financiers et comptables sont de longueurs variables et comportent en principe les quatre sections suivantes :

- 1. Description des services :** Dans cette section sont précisés les services que le fournisseur fournira et, dans certains cas, ceux qu'il ne fournira pas. On y indique les éléments du processus ou des processus de prestation de services qui seront modifiés pour respecter les normes du fournisseur et les éléments des processus qui demeureront inchangés.
- 2. Ententes sur les niveaux de service :** Le contrat doit indiquer les critères quantitatifs et qualitatifs que les organisations partenaires utiliseront pour surveiller et gérer la relation. Comment la performance du fournisseur sera-t-elle évaluée? Quelles seront les personnes ou les équipes, au sein des organisations du fournisseur et de l'acheteur, chargées de surveiller la performance? Quel est le processus pour traiter, résoudre et, s'il y a lieu, transmettre à l'échelon hiérarchique supérieur les problèmes de performance susceptibles de se produire pendant la durée de l'entente? Quel est le processus de modification de l'étendue des services décrite dans le contrat?
- 3. Tarification :** Cette section décrit en détail le modèle de tarification de l'entente d'externalisation ainsi que l'incidence de changements dans l'exécution d'un ou des processus sur la tarification. Ces changements peuvent concerner l'étendue des services externalisés en vertu du contrat (par exemple, ajouter des processus à externaliser ou rapatrier un processus externalisé), le volume des opérations, les changements de propriétaires (dans les deux organisations) ou être des

changements extérieurs tels de nouveaux règlements ayant une incidence sur le déroulement des processus.

- 4. Conditions :** Une entente d'externalisation peut être dissoute pour l'une des quatre raisons suivantes : l'expiration du contrat, un motif valable (par exemple, la mauvaise qualité du service fourni par le fournisseur ou le non-paiement par l'acheteur), des raisons pratiques (par exemple, si l'organisation acheteuse procède à d'importantes compressions de coûts qui réduisent le niveau de service nécessaire et font en sorte que l'externalisation n'a plus de justification économique) ou un changement du contrôle dans l'une ou l'autre des organisations.

Le contrat doit décrire dans le détail le processus de dissolution du contrat pour chacune des raisons précitées (sauf l'expiration du contrat). Il doit aussi clairement définir ce qui constitue un « service de mauvaise qualité ». L'organisation acheteuse doit éviter de résilier le contrat d'externalisation avant sa date d'expiration, car le processus de dissolution d'un contrat peut être fastidieux et coûteux. Le rapatriement des processus après la dissolution d'un contrat d'externalisation représente quasiment autant de travail que leur externalisation. La dissolution soudaine du contrat peut aussi fortement contraindre l'organisation acheteuse à sélectionner rapidement un nouveau fournisseur de services; or ce processus doit habituellement commencer 9 à 12 mois avant la date d'expiration prévue du contrat.

ÉTAPE 3B Transférer les processus, les employés et les connaissances

Le transfert des processus d'une organisation à une autre est un projet en soi et doit être géré avec la rigueur et la discipline caractéristiques de la gestion de projets. Lorsque le transfert porte sur de vastes fonctions finance et comptabilité comprenant de nombreux processus, les responsables du transfert devraient posséder de l'expérience en gestion de projets.

Les négociations du contrat d'externalisation et de l'entente sur les niveaux de service doivent, autant que possible, faire état des rôles et des responsabilités pour la phase de transition. Les questions ci-après peuvent aider l'organisation qui externalise ses processus dans cette tâche.

- Quels processus, outils technologiques et employés transférera-t-elle au fournisseur de services? Le transfert est-il permanent ou pour une période déterminée?
- Quelles sont les conséquences du transfert de chacun des processus (par exemple, conséquences sur les ressources humaines et les avantages du personnel ou problèmes d'intégration des technologies de l'information)?
- Qui sera responsable de la gestion du transfert des processus, de la technologie et du personnel?
- Quels documents sur les processus ou les technologies devront être transférés au fournisseur de services?
- Le fournisseur de services exigera-t-il d'autres connaissances organisationnelles relativement aux processus externalisés?
- À quels problèmes particulièrement épineux de gestion du changement peut-on s'attendre et quels sont les plans mis en place pour les régler?

Pendant la période de transition, l'équipe de projet doit appliquer des méthodes courantes de gestion de projets, notamment :

- dresser les plans du projet, déterminer les étapes importantes et définir les rôles et les responsabilités;

- établir un plan de communication en bonne et due forme qui tient compte des besoins d'information des différents publics cibles internes et externes;
- licencier les employés qui étaient auparavant affectés aux processus maintenant externalisés, les détacher chez le fournisseur de services ou les réaffecter en interne à d'autres tâches;
- traiter les conséquences négatives éventuelles des mutations et des licenciements d'employés, notamment par des campagnes de communication internes et dans certains cas, par des campagnes de relations publiques externes et du recrutement;
- prodiguer de la formation et des informations sur la manière dont le fournisseur de services fournira les processus aux utilisateurs finaux;
- mettre en œuvre de nouvelles technologies (par exemple, des logiciels de suivi et de communication).

ÉTAPE 3C Surveiller et gérer la performance

Bien que la période de transition du cycle d'externalisation des processus financiers et comptables doive être gérée comme un projet, la relation d'externalisation au quotidien est gérée plutôt comme une activité opérationnelle. Les mesures de gestion et de surveillance indiquées ci-après contribuent à l'efficacité de la relation :

- repérer les personnes qui, au sein de l'organisation de l'acheteur et de celle du fournisseur de services, ont le pouvoir de gérer la relation pendant toute la durée du contrat;
- faire un suivi des indicateurs quantitatifs et qualitatifs relatifs aux niveaux de service précisés dans l'entente afin de surveiller régulièrement la performance du fournisseur de services;
- mettre en place un processus officiel de réunions de l'acheteur et du fournisseur afin de discuter de tout problème survenu;
- si possible, instaurer des « programmes d'échange » en vertu desquels les employés du fournisseur de services travaillent avec leurs homologues dans l'entreprise de l'acheteur et vice versa;
- mettre en place un processus officiel de résolution des problèmes afin de régler les problèmes au fur et à mesure qu'ils se produisent ou de les transmettre à l'échelon hiérarchique supérieur s'il y a lieu;
- établir un calendrier prévoyant, à intervalles réguliers pendant la durée du contrat, des visites de l'établissement du fournisseur de services par les représentants de l'organisation acheteuse;
- mettre en place un processus pour la modification du contrat (par exemple, ajout ou suppression de processus, modification des objectifs de performance ou ajustement des tarifs);
- utiliser les indicateurs quantitatifs et qualitatifs suivis pour justifier toute décision de renouvellement, de renégociation ou de résiliation du contrat d'externalisation.

ÉTAPE 3D Renouveler, renégocier ou résilier le contrat

Toute résiliation d'un contrat conclu avec le fournisseur de services doit être prévue longtemps avant la date de résiliation réelle. Il faut du temps pour rapatrier les processus ou les transférer à un autre fournisseur de services, selon le nombre de processus devant être externalisés et la mesure dans laquelle ils ont été modifiés depuis que le contrat d'externalisation a pris effet.

Au moins 9 à 18 mois avant la date d'expiration du contrat, l'acheteur doit commencer à songer à la décision qu'il prendra à cette date. Trois choix s'offrent à lui :

1. renouveler le contrat avec le fournisseur actuel (ce qui peut supposer ou non la renégociation de certaines clauses);

2. procéder à un nouvel appel d'offres (le fournisseur actuel pouvant alors présenter une nouvelle offre de services);
3. rapatrier les processus.

Étant donné que la plupart des contrats d'externalisation de processus financiers et comptables ont une durée d'au moins trois ans, il est probable que le marché (fournisseurs, services et prix) aura considérablement changé à la date d'expiration du contrat, tout comme la conjoncture et le contexte macroéconomique.

Pour l'acheteur, l'une des façons les plus efficaces d'évaluer le marché du fournisseur actuel 9 à 18 mois avant la fin du contrat d'externalisation consiste à déterminer la volonté du fournisseur de prolonger la relation. L'acheteur doit aussi envisager de demander au fournisseur actuel de lui communiquer une analyse de marché comparant ses services et les dispositions de son contrat à ceux de contrats comparables sur le marché.

La valeur de cette étape du processus d'externalisation apparaît clairement lorsque le passé n'est pas un bon indicateur de l'avenir et que des changements perturbateurs se produisent (ce qui montre que les organisations doivent faire preuve de résilience [renvoie au « R » dans RAID]).

Sommaire

Les relations d'externalisation de la fonction finance et comptabilité permettent aux entreprises de réduire leurs coûts, de se doter de compétences appréciables et de technologies plus efficaces, d'accroître leur capacité d'adapter leurs activités et de soutenir la transformation et la restructuration de leurs activités.

En confiant la gestion et le fonctionnement de certains processus à des partenaires externes, les entreprises peuvent en outre rediriger les ressources consacrées à la fonction finance vers d'autres compétences fondamentales nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et à d'autres activités à valeur élevée.

L'externalisation de la fonction finance et comptabilité est un exercice extrêmement efficace et utile qui – s'il est correctement mis en œuvre par le CPA en entreprise – peut aider une organisation à conserver sa position dominante par rapport à ses concurrents. Elle consiste en un ensemble cohérent d'hypothèses qui décrit une perspective de l'avenir. Cet esprit de prévoyance procède de principes de fonctionnement qui régissent l'attitude, les décisions et les actions de toute une organisation. Toutes les organisations ont l'occasion de mettre à profit ces principes pour atténuer en partie l'incertitude, la volatilité et l'imprévisibilité avec lesquelles elles sont aux prises et, en retour, de bénéficier d'une valeur constante sans précédent. Les outils, les techniques et les indications contenus dans les présentes lignes directrices permettent aux organisations de réaliser leur propre projet d'externalisation de la fonction finance et comptabilité de façon efficace et efficiente et de réussir la mise en œuvre de leur stratégie là où d'autres ont échoué.

L'externalisation de la fonction finance et comptabilité peut être utilisée dans tous les secteurs (par exemple, le secteur privé, le secteur public, les organismes sans but lucratif et les administrations publiques) ainsi qu'à tous les niveaux et dans tous les services d'une organisation.

Les professionnels comptables en entreprise sont à même de mettre à profit leur savoir-faire et leur expertise en encadrant les organisations dans la mise en œuvre de cette stratégie unique et concurrentielle axée sur le client. La capacité de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité à favoriser la convergence et la canalisation des efforts dans l'ensemble de l'organisation témoigne de la puissance de cet outil (s'il est mis en œuvre correctement).

Ce modèle accroît la capacité de l'organisation à devenir plus résiliente, adaptable, innovatrice et durable (selon le cadre RAID), et à le demeurer, dans des marchés concurrentiels. Au bout du compte, ces inducteurs permettront tant au professionnel comptable en entreprise qu'à l'organisation de veiller au succès de la mise en œuvre du modèle tout en les outillant dans l'atteinte de l'idéal canadien d'une saine gestion.

L'auteur

Eric Krell a écrit plus de 1 000 articles sur la finance d'entreprise et la comptabilité, la gestion des risques, la gouvernance d'entreprise, le marketing, les ressources humaines, les technologies de l'information et la profession de conseiller en management. Il figure parmi les collaborateurs de *Consulting Magazine*, de *HR Magazine* et de *Direct Marketing News*. M. Krell fournit également des conseils aux entreprises sur leurs stratégies de marketing de contenu et de leadership intellectuel. Ses centres d'intérêt comprennent la transformation du marketing, l'externalisation, la gestion des risques et la gestion du capital humain. Ses textes ont en outre été diffusés dans divers médias grand public, comme la station KUNC, une radio du Colorado affiliée à la National Public Radio, et les périodiques *Rolling Stone*, *Men's Journal*, *Cooking Light* et *Men's Fitness*. M. Krell détient un B.A. du College of William and Mary.



© 2018 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

La présente publication fait partie d'une série intitulée *Externalisation de la fonction finance et comptabilité*. L'**aperçu** et les **lignes directrices** sont accessibles sur notre **site Web**. Pour de plus amples renseignements ou pour toute question de nature générale, veuillez nous écrire à mags@cpacanada.ca.

AVERTISSEMENT

Les présentes lignes directrices sur la comptabilité de gestion ont pour objet de livrer de l'information et des explications sur le sujet traité. Elles ne constituent pas une norme ni ne recommandent de pratiques à privilégier. Aucun comité technique ou directeur, pas plus que le Conseil d'administration de CPA Canada, n'a examiné ou mis en application leur contenu, qui ne représente ni l'opinion ni une prise de position officielle de CPA Canada.