

Externalisation : enjeux économiques et stratégiques, méthodologie, risques et opportunités, restitution de l'enquête DFCG-HEC de mai 2002

Table ronde

Ont participé à cette table ronde

Jean-Claude de VERA, Directeur Fondateur BIPORIS

Jean-Paul DUVAL, Président Directeur Général IGREC

Frédéric Le GOUVERNEUR, Directeur Financier ORACLE France

Bernard QUELIN, Professeur associé HEC

Le débat était animé par Marc SALEZ.

Marc SALEZ

Avant de déterminer les problématiques de l'externalisation, il convient d'en donner une définition précise.

Jean-Claude DE VERA

L'externalisation doit être entendue comme le fait de confier la totalité d'une fonction ou d'un service à un prestataire externe. Il ne s'agit pas d'une délégation mais d'un engagement pluriannuel, à moyen ou long terme, comportant des obligations mutuelles pour chacune des parties contractantes, en termes de qualité de service ou de prix.

Frédéric LE GOUVERNEUR

Contrairement à l'externalisation, la création de centres de services partagés constitue une opération interne, regroupant dans un même lieu un ensemble de fonctions *back office*. Dans les deux cas, le mode opératoire demeure néanmoins similaire.

Jean-Claude DE VERA

Avant d'entamer un processus d'externalisation, il est nécessaire de déterminer, à travers une revue de fonctions, quel est le caractère stratégique de ses activités ainsi que la part que représente chacune dans la création de valeur ajoutée. Cette nouvelle relation contractualisée, basée sur la transparence, se donne comme horizon temporel une durée moyenne de vie de trois à sept ans, renouvelable. En conclusion, il ne s'agit ni de sous-traitance, ni de régie.

Marc SALEZ

Une fois les termes définis, il apparaît utile de se demander quels sont les périmètres et les fonctions directement concernés par l'externalisation. Par définition, une entreprise externalise des processus éloignés de son corps de métier. Traditionnellement, les fonctions externalisées concernent donc des services aussi divers que le transport, la restauration, l'informatique, le juridique, la logistique, la communication externe, l'informatique ou la paye. *A contrario*, une entreprise n'externalisera pas les prises de décisions stratégiques, la R&D ou le contrôle de gestion. Notons enfin que la fonction externalisée doit correspondre au cœur d'activité du prestataire.

Jean-Claude DE VERA

La décision d'externalisation demeure toujours fonction du secteur d'activité de chaque entreprise. Il n'y a donc pas de règle générale. Dans certains cas, le contrôle de gestion peut être externalisé.

Marc SALEZ

La restitution de l'enquête menée conjointement par la DFCG et HEC va nous permettre de faire le point sur l'externalisation telle qu'elle est abordée par les directeurs financiers en 2002.

Bernard QUELIN

Menée auprès de 200 personnes, l'enquête a exploité les résultats de 180 réponses. Sur un spectre de 18 activités, il ressort que la moitié des entreprises externalisent au moins huit d'entre elles. Si la comptabilité et la finance constituent des activités encore peu concernées par l'externalisation, un large éventail de services est par contre très largement confié à des prestataires extérieurs. Au-delà du simple constat, les principaux critères motivant la décision d'externalisation dépendent, d'une part, de l'environnement externe et, d'autre part, de la logique interne à l'entreprise. Force est de constater que les critères liés à l'environnement, c'est-à-dire au caractère cyclique des activités ou de leurs débouchés, jouent un rôle moins prépondérant que ceux qui sont relatifs à la logique interne.

La question du renouvellement des investissements constitue sans doute le critère essentiel du choix d'externalisation. Ainsi la décision d'externalisation obéit-elle à la volonté de l'entreprise de réduire les coûts opérationnels, de transformer ses coûts fixes en coûts variables, tout en cherchant à focaliser ses investissements sur des activités clés ou des vecteurs de croissance potentiels dans l'avenir. La recherche de flexibilité, consistant à demander au prestataire d'éponger les pics d'activité, constitue par ailleurs un autre critère pris en compte par les chefs d'entreprise.

En résumé, l'enquête démontre que la décision d'externalisation surgit au moment où l'entreprise décide de renouveler ses investissements, en cherchant à rentabiliser au maximum les capitaux engagés. Quatre enseignements supplémentaires ont pu être tirés du questionnaire. Ainsi, la majorité des réponses associent étroitement le cœur de métier au coût du capital et considèrent l'externalisation, à la fois comme un moyen d'accéder à une expertise externe supplémentaire et comme une opportunité de diminuer les coûts opérationnels sans hypothéquer une éventuelle amélioration de la qualité du service rendu.

Marc SALEZ

Comment l'externalisation est-elle vécue, cette fois, du point de vue des prestataires ?

Jean-Paul DUVAL

Créée il y a dix ans, l'entreprise IGREC est une entreprise offrant à d'autres entreprises ses services en matière de gestion d'encours. Nous-mêmes, confiant dans les vertus de l'externalisation, avons externalisé la quasi-totalité de nos activités. Centrés désormais exclusivement sur notre cœur de métier, nous enregistrons depuis six ans une croissance de 10 % de notre résultat net chaque année. L'externalisation de nos activités nous a permis tout d'abord de gagner en flexibilité, d'absorber les saisonnalités de facturation, de gagner en réactivité lors des fusions-acquisitions et de transformer les coûts fixes en coûts variables. Nous pouvons ainsi parler de « valeur ajoutée récupérée » qui se traduit par une amélioration de la profitabilité, à travers les baisses de l'encours du DSO et des coûts financiers. Solide financièrement, l'entreprise IGREC a réussi à consolider la situation comptable et financière de plusieurs de ses clients partenaires qui ont trouvé dans l'externalisation une réponse efficace à leurs problèmes. Je songe notamment à une entreprise qui, grâce à IGREC et à l'externalisation, a recouvré en neuf mois la moitié de son encours échu. L'action du prestataire s'apparente donc à une démarche qualité efficiente qui génère une valeur ajoutée supplémentaire et un superprofit dans la mesure où tout dysfonctionnement sur lequel le débiteur s'appuierait pour échapper à ses obligations contractuelles, est parfaitement qualifié avant la date d'échéance pour action par le client partenaire. Ce process est vécu comme une véritable démarche qualité par le débiteur. S'inscrivant dans la fidélisation des clients, cette externalisation réussie équivaut à une participation active dans l'acquisition de nouvelles parts de marché. Au fil des mois de collaboration avec ses clients, IGREC est devenue leader sur le projet des entreprises partenaires et jouit aujourd'hui d'une bonne écoute de ces dernières en matière de conseil qualité ainsi que d'une forte vie participative de la finance dans l'exécutif commercial.

Marc SALEZ

Après avoir défini l'externalisation et circonscrit le périmètre des activités pouvant être externalisées, il nous reste à déterminer les modes opératoires inhérents au process d'externalisation.

Jean-Claude DE VERA

Bien que toute démarche d'externalisation nécessite à chaque fois un certain degré de personnalisation, les grandes lignes de la manœuvre sont les suivantes. Il convient tout d'abord de

prendre le temps d'effectuer un diagnostic précis. La décision d'externalisation est en effet une décision stratégique trop importante pour que sa mise en œuvre soit faite dans la précipitation, d'autant plus qu'elle exclut souvent toute possibilité de retour en arrière. Ce qui revient à procéder en amont à un calcul comparatif des coûts et des avantages et à une délimitation fine des périmètres concernés ainsi que des enjeux globaux. Il est ensuite indispensable de rédiger un cahier des charges exhaustif qui soit conforme en tout point aux fins poursuivies afin que le prestataire et le client s'entendent sur le partage des compétences et des responsabilités. Il faut dans le même temps songer à évaluer le coût et les délais de la période de transition pendant laquelle le traitement de l'activité à externaliser sera provisoirement partagé entre deux structures distinctes.

Le défaut courant consiste justement à sous-évaluer l'impact administratif, technique et surtout social du changement dans une entreprise. Pour bien préparer cette transition, il ne faut donc pas hésiter, si possible, à faire travailler deux équipes en parallèle, une sur la transition proprement dite et l'autre sur le travail opérationnel de tous les jours. Par la suite, il ne faut pas oublier de convenir ni d'inclure dans le contrat initial des indicateurs de services, de coûts et de performances afin d'éviter, encore une fois, des discussions stériles et sclérosantes. Enfin, il est parfois opportun de procéder à un appel d'offres, qui peut certes retarder la finalisation du contrat, mais qui garantit surtout une collaboration longue en bonne intelligence.

Frédéric LE GOUVERNEUR

Les principes cités ci-dessus constituent des axes théoriques de mise en œuvre de l'externalisation. Je me propose maintenant de vous éclairer sur le passage à la pratique. La nomination d'un sponsor d'entreprise, au minimum un membre du comité exécutif, constitue sans doute la première opération à effectuer. Le sponsor sera en charge de s'assurer de la bonne collaboration des équipes, par le biais d'une communication interne active, et du respect des objectifs définis. Il faut également choisir un chef de projet, éventuellement dans une entreprise extérieure. Procéder par étapes progressives constitue ensuite la meilleure façon d'aboutir à une externalisation réussie. Le pragmatisme doit prévaloir en expérimentant par exemple le processus dans des structures-pilotes avant de le généraliser à l'ensemble de l'entreprise. Il faut également savoir gérer l'externalisation au regard des conséquences sociales parfois dramatiques qu'elle peut entraîner (licenciements, transferts ou reclassements internes). En tout état de cause, l'externalisation va susciter un *change management*, une redéfinition des postes et des fonctions, parmi ceux qui restent ou ceux qui sont transférés dans l'entreprise prestataire. Le dernier aspect à ne pas négliger consiste enfin à choisir les bons systèmes d'information et de transfert de données.

Jean-Claude DE VERA

Ajoutons qu'il est aussi capital de mettre en place une structure et un processus de pilotage et qu'il est donc primordial de conserver des compétences en interne pour gérer dans le temps la relation contractuelle et remédier ainsi aux dysfonctionnements qui pourraient se présenter.

Frédéric LE GOUVERNEUR

Il faut aussi penser à conserver une veille technologique et ne pas laisser le prestataire extérieur « s'endormir ». Il faut également rester vigilant sur l'évolution de la valeur ajoutée non quantifiable,

celle qui est liée à l'image de l'entreprise et à la qualité du service rendu, dont l'amélioration constitue généralement une des raisons initiales de l'externalisation.

Marc SALEZ

Quels sont concrètement les risques et les opportunités que présente l'externalisation ?

Jean-Paul DUVAL

Le premier risque est celui de rencontrer des difficultés dans la gestion sociale. Le second est lié à la crainte de devoir changer de prestataire au terme du contrat. Le troisième a trait aux obstacles que pourra rencontrer une entreprise qui souhaite faire marche arrière, voire réinternaliser ses activités confiées à des prestataires extérieurs. Le quatrième, enfin, peut provenir de la crainte de voir son entreprise trop dépendante d'une autre entreprise. *A contrario*, l'externalisation confère, rappelons-le, souplesse, flexibilité, réactivité, maîtrise des coûts et amélioration de la qualité.

Marc SALEZ

Pour éviter de perdre le contrôle, les compétences ou le savoir-faire en externalisant, il est absolument indispensable de conserver un chef de projet en interne dont la mission consistera à surveiller et à réorienter le processus le cas échéant.

Frédéric LE GOUVERNEUR

J'ajoute une nuance en rappelant que l'existence d'un chef de projet ne se conçoit que durant la stricte durée de la transition, qui doit être la plus courte possible, et qu'il ne faut pas confondre le chef de projet avec le responsable du pilotage qui est un poste durable et neuf dans l'entreprise.

Marc SALEZ

Bien souvent, le directeur financier demeure le pilote de l'activité externalisée afin de contrôler la prestation rendue par le partenaire.

Bernard QUELIN

Pour compléter ces propos, je tiens à souligner que la perception d'une perte de contrôle potentielle est vraiment très forte et qu'elle est de surcroît associée à un doute sur la réalité des compétences du prestataire. L'entreprise peut craindre à la fois de ne plus pouvoir réinternaliser ses activités, ni changer de prestataire. Elle peut aussi redouter de perdre le contrôle de la qualité et de devenir trop étroitement dépendante des délais de son prestataire. Ces interrogations viennent redoubler d'autres inquiétudes, relatives cette fois à l'existence de moyens financiers suffisants de ce dernier ainsi qu'à sa capacité supposée à suivre le partenaire client dans son développement international. Toutes ces questions renvoient en fait à une seule : à l'instar de ce que cherche l'entreprise, son prestataire a-t-il lui-même un cœur de métier durable qui puisse lui garantir qu'il excelle dans son domaine ?

La parole est donnée à l'auditoire.

Dans la salle

L'enquête dispose t-elle d'un indicateur mesurant le degré de satisfaction des entreprises ayant opté pour l'externalisation ?

Bernard QUELIN

Notre questionnaire ne prenait pas en compte cet élément car il ne s'adressait pas spécifiquement aux acteurs ayant déjà externalisé.

Jean-Claude DE VERA

La tendance à l'externalisation de secteurs d'activité toujours plus nombreux tendrait à accréditer la thèse d'une satisfaction importante.

Dans la salle

Je souhaiterais externaliser mon service comptable. Ne vaut-il mieux pas commencer par une externalisation partielle, sous forme d'expérimentation, afin d'anticiper toute agitation sociale ?

Frédéric LE GOUVERNEUR

Ce processus risquerait de s'apparenter à une lente agonie du personnel qui reste sur place. Le big-bang a aussi ses avantages.

Jean-Claude DE VERA

Il est en effet plus honnête d'afficher clairement à son personnel que l'on se dirige vers l'externalisation. Ceci étant, le pragmatisme est de rigueur.

Dans la salle

L'externalisation n'est-elle pas un moyen de se défaire de certaines responsabilités encombrantes ? Si je décide d'externaliser ma paye, et en cas de contrôle URSSAF, la responsabilité engagée ne sera-t-elle pas celle du prestataire ?

Jean-Claude DE VERA

Le directeur financier de l'entreprise conserve une responsabilité sociale sur les comptes publiés même si les transactions ont été effectuées par un prestataire. Au contraire, la séparation des fonctions entre activités internes (décisions de gestion) et activités externes (exécution des

transactions) devrait renforcer le contrôle interne et ainsi contribuer au développement du gouvernement d'entreprise. Marc SALEZ

En matière d'externalisation du processus PAIE, le prestataire agit sous contrôle du client : le premier sécurise la sphère en apportant ses conseils, offre un benchmark de ce qui a été décidé chez d'autres, le second décide en fonction de sa propre stratégie.

Dans la salle

Quel est l'état du marché des prestataires d'externalisation comptable et financière ?

Jean-Claude DE VERA

Il existe à la fois quelques prestataires globaux de taille importante travaillant avec les grands comptes, de nombreuses start-up et une multitude d'experts-comptables au service des PME et PMI.

Dans la salle

Quelle est la taille à partir de laquelle une entreprise peut légitimement songer à externaliser ?

Bernard QUELIN

Nul besoin d'être une grande entreprise pour externaliser. Pour une entreprise de petite taille confrontée à des problèmes de croissance, l'externalisation est un vecteur efficace de développement. Néanmoins, il existe une sorte de tropisme qui pousse les prestataires, soucieux de gagner en notoriété, à s'intéresser davantage aux grands clients qu'aux simples PME ou PMI.

Jean-Paul DUVAL

A noter qu'en France, il est plus aisé de convaincre des groupes anglo-saxons à externaliser de nouvelles tâches ou fonctions car très réceptifs à la pratique, que des entreprises « franco-françaises », toutes tailles confondues.