

## Services et externalisation

# LES NOUVELLES RÈGLES DE L'EXTERNALISATION

**C'est la grande tendance du moment. Mais le transfert d'une partie des activités de l'entreprise à des prestataires est souvent définitif. Ce qui exige une démarche des plus rigoureuses et une réflexion sur le moyen terme pour une décision stratégique d'ampleur.**



L'externalisation a le vent en poupe. Mieux : le mot est à la mode. Même s'il est souvent ressenti comme particulièrement... flou ! Toute sous-traitance d'un travail quelconque n'est-elle pas une forme d'externalisation ? "Pas si l'on s'en tient à une définition précise, dit Bertrand Quélin, professeur au Groupe HEC et l'un des meilleurs spécialistes du sujet. *L'externalisation est le transfert durable d'activités dans lesquelles l'entreprise a investi dans le passé.*" Pas de confusion possible, donc : la sous-traitance industrielle en cas de surchauffe d'activité et le recours à des services extérieurs au coup par coup n'ont rien à voir avec l'externalisation. Au-delà des traditionnels restauration, jardinage, nettoyage et autres gardiennages, ce sont aujourd'hui des fonctions stratégiques comme l'informatique, la logistique ou la fonction financière qui sont de plus en plus souvent confiées à des sociétés externes. Exemple type d'une société prestataire dans le domaine industriel, KS Services. "Dans le domaine industriel, raconte son président Paul Tremsal (I.74), qui, en six ans, a fait passer le chiffre d'affaires de 6 millions de francs à plus de 18,5 millions d'euros, nous assurons trois



“ Les entreprises ont recours à l'externalisation dans les domaines où elles doivent constater qu'en interne elles ont désappris à faire du bon travail. ”

**Paul Tremsal (I.74),**  
président de KS Services

types de prestations. Les plus connues relèvent des services tertiaires (accueil, standard, surveillance ou nettoyage, mais également la requalification de fichiers ou le recouvrement de créances) ; le deuxième type de prestations concerne les services logistiques (gestion des stocks, des matières premières, des produits finis), qui tendent aujourd'hui à englober toute la gestion des flux à l'intérieur de l'entreprise et intègrent même les expéditions aux clients ; enfin le troisième est celui des services annexes à la production qui, partant de la maintenance, se développent dans le conditionnement, le contrôle qualité, etc. Un champ d'activités, on le voit, en pleine expansion.



“ Quand on touche au cœur même de la valeur ajoutée, il est inenvisageable d'externaliser. L'entreprise doit au contraire chercher à se renforcer. ”

**Frédéric Tcherneian (H.89),**  
DAF de Questel Orbit

### Diminution des coûts et efficacité accrue

L'aspect financier reste pour les dirigeants le critère numéro un d'une décision d'externalisation. "Il s'agit de réduire le coût d'une fonction en la confiant à des prestataires qui feront mieux pour moins cher", explique Bertrand Quélin. L'ensemble des coûts fixes et variables sont ainsi transférés au prestataire. A lui désormais d'engager les investissements lourds dans un contexte qui peut être de forte obsolescence (informatique et télécoms, notamment), mais attention ! l'entreprise-cliente devra alors s'engager pour longtemps. A lui aussi de payer les salariés et de faire bénéficier ses clients des économies d'échelle. Autre avantage de poids, l'entreprise cliente bénéficie de l'expertise du prestataire dans son domaine d'activité. "Le prestataire vient avec une méthode éprouvée, précise Paul Tremsal. Les procédures ont été améliorées sur chaque chantier, l'organisation est rodée." Le personnel est très qualifié, le matériel à la pointe des technologies.

Une situation donc idéale ? Gare aux mirages, prévient néanmoins Jérôme Barthélemy (D.00), professeur de stratégie à Audencia - Nantes Ecole de Management, dans un dossier sur l'externalisation dans le magazine *l'Expansion* (juin 2002). "La valeur d'une opération d'externalisation sera amputée par des coûts", explique l'auteur de *Stratégies d'externalisation* (Dunod, 2001).

Ceux qu'il faut consacrer, avant la signature du contrat, à en définir les modalités, à identifier le partenaire, à évaluer sa capacité à répondre au cahier des charges ; et ceux, pendant la durée du contrat, destinés à vérifier la prestation, et éventuellement à renégocier. Des sommes qu'il est impératif d'intégrer dans l'évaluation d'une externalisation au risque de rencontrer assez vite une grosse déception.

### Le cœur de métier en ligne de mire

Jusqu'où doit aller l'externalisation ? Telle est la question que se posent des dirigeants partagés entre l'idée d'augmenter la valeur ajoutée par ce biais et la crainte de toucher au cœur de métier, en réduisant la valeur de l'entreprise. "Paradoxe : ce problème arrive en tête des critères d'analyse des dirigeants, explique Bertrand Quélin, mais rares sont ceux qui évaluent rationnellement ce périmètre stratégique. L'approche reste souvent subjective et instinctive."

"Dans certains cas, il n'y a pas de doute : l'externalisation n'est pas envisageable car on touche directement à ce qui fait la valeur de l'entreprise", souligne Frédéric Tcherneian (H.89), DAF de Questel Orbit, leader de l'information spécialisée en propriété industrielle. Ce prestataire permet à ses clients de protéger et de valoriser par eux-mêmes leurs innovations, en leur donnant les moyens de maîtriser leur portefeuille de brevets, marques, noms de domaine, grâce à ses outils de recherche et de veille, ainsi qu'à une couverture géographique étendue. "Nous sommes un fournisseur d'informations permettant à nos clients de garder le contrôle de cet élément-clé de leur stratégie. En somme, notre succès tient à la non-externalisation de cette activité", explique en souriant Frédéric Tcherneian. C'est là un autre paradoxe : la tendance croissante à l'externalisation favorise les entreprises prestataires de services qui évoluent dans les domaines stratégiques non externalisables. Tout simplement parce que les entreprises ont là besoin d'un renfort permanent.

### Une valeur ajoutée en permanente mutation

Mais identifier là où est le cœur de métier, là où se concentrera bientôt la valeur ajoutée suppose de mener un raisonnement à moyen terme sur ce que doit et veut être l'entreprise. "Car on constate, explique Bertrand Quélin, une migration permanente de la valeur ajoutée qui, dans le domaine industriel par exemple, ne se cantonne plus au produit et à sa transformation, mais se développe vers toutes les prestations associées au produit." Par exemple, le verrier dans l'industrie automobile constate que sa valeur ajoutée migre vers toutes les prestations associées à la livraison d'une vitre arrière de voiture, jusqu'au contrôle de l'étanchéité.

Aussi voit-on des décisions d'externalisation toucher aujourd'hui ce qui a été le cœur de métier historique de certains groupes, alors que la valeur ajoutée a déjà migré vers ►



Bertrand Quélin

professeur au Groupe HEC

## L'externalisation dans les grands groupes industriels européens

Menée par Bertrand Quélin, professeur au Groupe HEC, une étude sur l'externalisation a été conduite dans 18 entreprises différentes, pour la plupart de taille mondiale ou européenne, sur la base de 25 entretiens ciblant des dirigeants de haut niveau (directeurs financiers, directeurs industriels, directeurs de la stratégie, directeurs généraux...). Les résultats ont été connus en mai dernier, en voici un résumé.

Cinq éléments majeurs (messages principaux) sont apparus à travers cette enquête

- 1/ Il existe une perception claire de l'externalisation et de ses enjeux, au niveau corporate, dans les grandes entreprises industrielles interrogées.
- 2/ Si la baisse des coûts est majoritairement citée, la plupart des entreprises, en matière d'externalisation, ont une tendance à réagir en fonction des opportunités qui se présentent ; en général, il n'existe pas de plan décidé ni d'approche structurée.
- 3/ Bien que le marché soit un marché d'offreur, l'offre et la demande de services externalisés se cherchent encore : globalement, les marchés passés ne sont pas de grande envergure en volume comme sur le plan financier.
- 4/ Le critère de baisse des coûts des capitaux employés représente une contrainte croissante dans les décisions d'externalisation.
- 5/ La mise en place de l'externalisation suppose une connaissance des métiers stratégiques et une analyse fine des processus de production de chaque entreprise et dans chaque secteur d'activité.

### L'impact d'un environnement incertain et cyclique

Parmi les caractéristiques de l'environnement conditionnant la décision d'externalisation figurent :

- la rapidité des changements technologiques dans l'activité principale (l'aspect cyclique des activités et les fluctuations périodiques de la charge de travail) ;
- l'incertitude de la demande ;
- l'importance du timing ;
- les structures actuelles du groupe considéré et son évolution historique ;
- le degré de maturité de l'activité ;
- le degré d'internationalisation des activités ;
- La force de propositions des prestataires.

### Quatre principaux critères de décision

- 1/ La problématique des coûts opérationnels. Vues du niveau corporate, les économies de coût concernent principalement les activités de support opérationnel, comme l'informatique, la maintenance et le transport.
- 2/ La focalisation sur les compétences-clés. La volonté de conserver la maîtrise des activités-clés est un facteur influençant les décisions d'externalisation. Cependant, le périmètre du cœur de métier n'est pas toujours bien défini. Peu de groupes ont mené en interne une analyse des compétences-clés.
- 3/ La rentabilité des capitaux utilisés. Le poids croissant de l'évaluation des capitaux engagés va de pair avec l'évaluation de la rentabilité des nouveaux investissements. D'où une double évolution : d'une part,

l'externalisation peut être décidée quand de nouveaux investissements sont à réaliser, le client attendant alors que le prestataire prenne à sa charge les investissements nouveaux ; d'autre part, les comités d'investissement et les directions financières ont un rôle d'orientation en termes de politique d'externalisation des groupes industriels.

4/ Implications du partage des risques : dérive des coûts ; pertes de compétence ; risque social ; sécurité, réputation et image ; fuites d'information :  
- l'externalisation pose clairement un problème de délégation, et donc de responsabilité. Ce risque, quand il concerne la sécurité ou l'image de la société, est perçu comme totalement contradictoire avec le fait de confier une activité à un opérateur tiers ;  
- les interlocuteurs sont très sensibles au volet social.

Ils estiment donc qu'il requiert une attention précoce et soutenue, et une préparation du processus d'accompagnement en interne ;  
- enfin nombre d'interlocuteurs s'interrogent sur leur capacité à maintenir un niveau de compétences qui leur permettra ultérieurement de conserver une capacité décisionnelle. Tout comme ils sont attentifs aux risques encourus sur la révélation d'informations sensibles, leur usage à l'extérieur, et l'impact que cela peut avoir sur la position concurrentielle.

### Ce que tout prestataire doit savoir

- Les six recommandations principales à l'adresse des prestataires :
- 1/ consentir un engagement fort et posséder une taille critique ;
  - 2/ participer à l'apprentissage des clients ;
  - 3/ répondre à l'exigence de transparence dans le temps concernant les coûts et les savoir-faire ;
  - 4/ assurer la gestion délicate des personnels repris ;
  - 5/ savoir mobiliser de nouvelles compétences de mise en œuvre, et des moyens financiers : équation financière et aspects contractuels ;
  - 6/ avoir une connaissance fine du client et de ses process.

“ Il ne faut pas oublier que la relation “entreprise externalisatrice-prestataire” reste avant tout une relation commerciale dans laquelle les deux parties cherchent à s'approprier la plus grande partie de la valeur créée par l'externalisation” (L'Expansion - juin 2002) ”

**Jérôme Barthélemy (D.00),**  
Professeur de stratégie

► d'autres métiers et prestations, à forte dominante tertiaire. Dans ce domaine, les groupes les plus novateurs sont ceux qui anticipent sur ce qu'ils seront demain. L'externalisation bien menée est indissociable d'une réflexion stratégique sur le moyen terme.

### Gérer les risques

Reste que l'importance des risques pris gèle souvent certaines décisions. Qu'il s'agisse du risque industriel, de celui portant sur l'image de l'entreprise (en cas de défaillance du prestataire vis-à-vis de la marque), ou du risque social afférent à toute décision d'externalisation, l'entreprise et ses dirigeants se retrouvent exposés sans pouvoir maîtriser en direct

une crise éventuelle. “Il n'y a pas de lien de subordination entre l'entreprise cliente et les employés du prestataire, rappelle Paul Tremsal. D'où la nécessité d'avoir un périmètre précis d'intervention et une interface permanente – le responsable de site – entre le client et le prestataire.” Autre garde-fou, le contrat. Etabli sur une durée moyenne de 6 à 7 ans, il prévoit des pénalités de plus en plus lourdes en ce qui concerne les défaillances du prestataire. “Le risque majeur, commente Jérôme Barthélemy, réside dans l'existence de coûts anormaux, liés à l'impossibilité de changer de prestataire ou de réintégrer une activité externalisée. Dans ce cas, le prestataire peut utiliser sa position de force pour augmenter ses tarifs ou réduire la qualité de ses prestations.” Un scénario-catastrophe où l'externalisation se traduit alors par une destruction de valeur !

### La nécessité d'une démarche stratégique

Lourde donc de conséquences, de risques et d'enjeux, la décision d'externalisation doit répondre à une méthodologie rigoureuse. Première étape, délimiter le périmètre stratégique de l'entreprise, son cœur de métier. Deuxième phase, générer les éléments comptables et financiers associés aux activités externalisables, permettant analyses et comparaisons. Troisième phase, rédiger le cahier des charges. Enfin dernière étape, contractualiser. Il arrive que ce travail aboutisse...

à une réorganisation rendant inutile l'externalisation.

“Mais quand le choix de l'externalisation est fait, on demande de plus en plus au prestataire de reprendre l'équipement, de le mettre à niveau, explique Bertrand Quélin. Quant aux transferts de personnes, le volet social est tout à la fois quantitatif – salaires, avantages – et qualitatif sur le plan de l'évolution de carrière et de la formation.”

### Le danger d'une entreprise virtuelle

“A moins de se transformer en entreprise virtuelle, la conception du produit, la gestion de la marque, le marketing et le relationnel clients, ne me semblent pas pouvoir être totalement externalisés”, souligne Bertrand Quélin. Ce qui ne devrait pas empêcher le mouvement vers l'externalisation de croître : d'une part, parce que les activités “support” dans l'entreprise auront toujours plus de mal à répondre aux critères de productivité des groupes. Recalés, elles sont conduites automatiquement à être externalisées.

D'autre part, l'externalisation devrait être renforcée par la mondialisation de groupes qui ont déjà confié à certains pays (Inde, Europe centrale) certaines prestations, comme la création de programmes informatiques. Sans oublier un élément important d'accélération du processus : l'inévitable mimétisme d'entreprise. ■

## LES CHIFFRES CLÉS

### PEUT-ON TOUT EXTERNALISER ?

Tableau comparatif en termes de demande et tendances

	PRESTATIONS CLASSIQUES DE SERVICES		EXTERNALISATION
Production-Transformation	■ ■ ■ ■	→	■ ■
Ressources humaines	■ ■ ■ ■ ■	→	■
Immobilier	■	→ →	■
Optimisation financière	■		
Marketing & publicité	■ ■ ■ ■	→	■
Recherche & Développement	■	→ → →	■
Comptabilité & audit	■ ■ ■ ■	→	■
Marketing téléphonique	■ ■ ■ ■ ■	→ → →	
Relations clients, SAV et CRM	■ ■ ■ ■ ■	→	■ ■
Informatique	■ ■ ■ ■ ■ ■	→ → → →	■
Services transports & logistiques	■ ■ ■ ■ ■	→ → → →	■
Gardiennage/Jardinage	■ ■	→	■ ■
Surveillance	■ ■	→	■ ■
Accueil	■ ■	→	■ ■

■ = Niveau d'intensité de la demande des entreprises clientes  
→ = Tendance de la croissance

**300 milliards de dollars**, dont la moitié en Europe, c'est l'estimation du marché mondial de l'externalisation. (Source : Les Echos du mercredi 29 août 2001)

**70%**, c'est le taux de recours à l'externalisation pour les grandes entreprises françaises en 2001, pour une moyenne de services externalisés de 2,2 et un taux de satisfaction de 90%.

**31%** des grandes entreprises citent en 2001 la flexibilité comme raison pour externaliser de nouvelles fonctions. Ce taux était de 9% en 1999.

**34%** des grandes entreprises souhaitent externaliser de nouvelles fonctions dans les deux années à venir, et seulement 6% en envisagent l'arrêt. (Source pour les trois derniers chiffres : troisième baromètre Outsourcing d'Ander, sen).

### UNE EXTERNALISATION DIFFÉRENTE SELON LE TYPE D'ENTREPRISE

Fonctions externalisées en 2001

	Entreprise du nouveau marché	Grandes entreprises
Informatique et télécommunication	26	63
Distribution, logistique, transport	33	52
Services généraux	15	37
Production	22	21
Ressources humaine	56	20
Administration ou finances	19	14
Le marketing ou la commercialisation	9	17

Source : troisième baromètre Outsourcing d'Andersen.