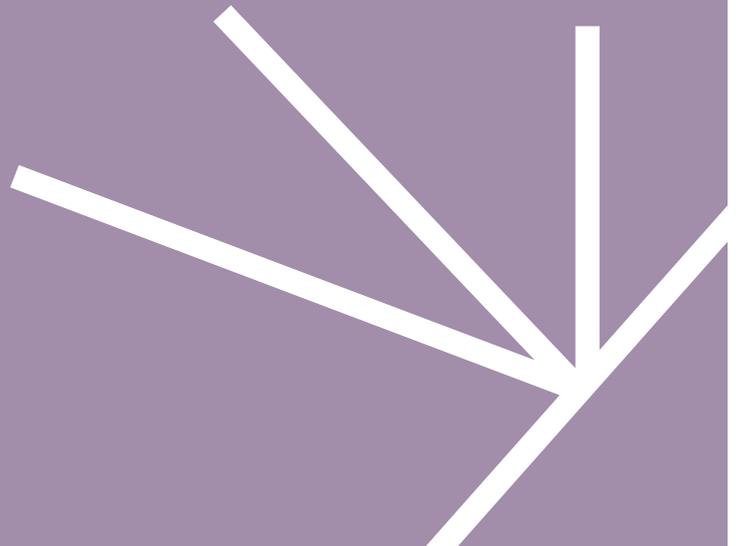


Baromètre Outsourcing 2001

**Pratiques et tendances du marché
de l'externalisation en France**

En collaboration avec :



Introduction	Page 1
Synthèse	Page 2
Connaissance spontanée de l'externalisation	Page 6
Pratique de l'externalisation	Page 8
Perception de l'externalisation	Page 10
Analyse de la satisfaction des entreprises	Page 14
Externalisation et perspectives	Page 18
Décomposition des tendances par fonction de l'entreprise	Page 22
Méthodologie	Page 28
Andersen et l'externalisation	Page 30
Annexes	Page 32

Baromètre Outsourcing

Ont collaboré à cette étude :

- Olivier Chaduteau
- Jean-Marie Gamas
- Caroline Hérault
- Thierry Muller
- Laurence Neveu
- Anita Stitelet
- Evelyne Vignon
- Hanneke Villière

L'externalisation : à quand en France, **davantage** et **vite** ?

Par Jean-Marie Descarpentries

Président de la Fédération Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE)
Membre du Conseil Consultatif d'Andersen

Les résultats de ce troisième baromètre Outsourcing d'Andersen montrent, pour les grandes entreprises françaises, en 2001, un taux de recours à l'externalisation de 70%, une moyenne de fonctions externalisées de 2,2 et un excellent taux de satisfaction avoisinant les 90%.

Une question se pose : les grandes entreprises françaises externalisent-elles trop ou insuffisamment ? A cause d'une stabilité de ces trois chiffres précédents entre 2001 et 2000, on pourrait en conclure que le recours à l'externalisation a atteint un point d'équilibre et ne va plus évoluer. Je crois, à l'instar des auteurs de ce baromètre, qu'au contraire, le recours à l'externalisation - délégation d'une ou plusieurs fonctions à un partenaire-prestataire extérieur pour une durée contractuelle pluriannuelle - va devoir encore beaucoup augmenter en France dans les prochaines années. Et cela pour quatre raisons :

- une raison de "benchmarking" tout d'abord. Dans ce domaine, la France est en retard par rapport à certains pays, par exemple la Grande-Bretagne ;
- une raison plus fondamentale : les entreprises, aujourd'hui, sont confrontées à la double contrainte paradoxale de devoir agir et réagir vite dans un monde de plus en plus complexe et incertain. La recherche de flexibilité - un des avantages essentiels de l'externalisation - est alors une exigence majeure ;
- une raison résultant de la précédente : il ne faut plus simplement "gérer mieux", il faut surtout "oser créer vite et autrement". Pour cela, il ne faut plus seulement être un gestionnaire de coûts et n'externaliser que les fonctions essentiellement génératrices de "coûts", mais devenir un leader-entrepreneur et oser externaliser, aussi, certaines fonctions "créatrices de valeur" plus près de son cœur de métier, et donc clés pour l'entreprise, mais pour lesquelles l'entreprise n'a pas les compétences suffisantes ou ne pourrait pas les acquérir rapidement. C'est ce que l'on appelle "la revanche du métier" ;
- enfin, une raison de bon sens : avec une moyenne de 2,2 fonctions externalisées, la nécessité de se recentrer sur son cœur de métier et un nombre grandissant de partenaires compétents dans beaucoup de fonctions, le nombre de fonctions externalisées ne peut qu'augmenter. Déjà 30% des entreprises externalisent 3 fonctions et 10% 4 ou 5 fonctions. De plus, n'oublions pas que l'externalisation des services généraux a débuté il y a vingt ans (les 37% annoncés me semblent "frileux"), l'informatique, la logistique et la production il y a quinze ans, les télécommunications depuis dix ans, et plus récemment les fonctions financières et ressources humaines, autant de fonctions maîtrisées aujourd'hui par des partenaires-prestataires extérieurs.

Ce qu'il nous faut, c'est un déblocage massif des freins, de tous les freins. Car si les freins mesurés par les auteurs de ce baromètre sont bien en recul, la stabilité constatée nous laisse à penser que d'autres freins liés à notre culture française existent. Pour n'en citer que trois, je me lancerai à parier sur (1) notre besoin de tout contrôler (ce frein, mesuré dans le baromètre, baisse, mais pas suffisamment) qui conduit à une pratique de partenariats insuffisante, (2) le désintérêt pour la comparaison avec les meilleurs, et l'amour de "l'exception française", (3) une certaine frilosité à oser le changement et une répugnance à affronter l'urgence.

Enfin, dernier élément - et ce baromètre en est un des supports - il faut communiquer largement auprès des pouvoirs publics, des entreprises, des associations et des syndicats sur ce remarquable niveau de satisfaction des entreprises françaises face à l'externalisation, pour pouvoir provoquer : "L'externalisation : à quand en France, davantage et vite ?".

Synthèse

Andersen et TN Sofres ont mené pour la troisième année consécutive (1999, 2000 et 2001) le **baromètre outsourcing**.

Cette étude permet de suivre les évolutions des pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France (voir méthodologie - page 28 - pour prendre connaissance du panel des entreprises interrogées).

On constate tout d'abord une meilleure connaissance du terme "externalisation" aujourd'hui. En effet, 84% des dirigeants ou directeurs administratifs et financiers interrogés ont déclaré connaître ce terme avant qu'il ne leur soit défini. Ce chiffre est tout aussi élevé que l'an dernier mais surtout il est mieux défini qu'auparavant. En effet, en 1999 et 2000, les dirigeants confondaient très souvent externalisation et sous-traitance. Cette année, ils sont moins nombreux à faire cette confusion (24% en 2001 contre 33% en 2000). Pour la première fois, l'externalisation a été définie par 29% des personnes interrogées comme étant la délégation d'une fonction à un prestataire extérieur.

L'échantillon interrogé est principalement composé de grandes entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 150 millions d'euros ainsi que d'entreprises cotées sur le Nouveau Marché (voir méthodologie, page 28).

Le baromètre Outsourcing a été créé par Andersen en 1999.

Le recours à l'externalisation semble avoir atteint un point d'équilibre : le "taux d'équipement" des entreprises se stabilise. En effet, après avoir défini l'externalisation aux dirigeants sondés comme étant la délégation de certaines fonctions sur une durée contractuelle pluri-annuelle à des prestataires de services extérieurs à l'entreprise, 63% d'entre eux prétendent y avoir recours.

Ce chiffre reste semblable à celui de l'an dernier : 65% en 2000. Pour les grandes entreprises, le taux de recours à l'externalisation s'élève à 70%. Certaines d'entre elles ont augmenté le nombre de fonctions externalisées (elles sont passées de 2 à 3 parmi les 7 grandes fonctions, voir annexe page 32). D'autres au contraire sont passées de 2 à 1 fonction externalisée. Le nombre moyen de fonctions externalisées est sans différence significative par rapport à 2000 (2,2 en 2001 contre 2,4 en 2000 parmi les 7 grandes fonctions). Nous pensons qu'il faut s'attendre à un élargissement du périmètre d'externalisation des fonctions déjà externalisées actuellement, ainsi qu'à une hausse du nombre de fonctions externalisées (en 2001 : 4,8 fonctions externalisées parmi l'ensemble des 38 sous fonctions), plutôt qu'à une hausse du taux d'équipement des entreprises dans les années à venir.

A l'instar des précédents baromètres, nous constatons un recours à l'externalisation plus faible pour

les entreprises du Nouveau Marché (54% en 2001) que pour les grandes entreprises. Elles sont cependant légèrement plus nombreuses que l'an dernier à externaliser (50% en 2000). Par contre, le nombre moyen de fonctions externalisées passe de 2,3 à 1,9. Ces entreprises réintègrent ou créent peut-être aujourd'hui ces fonctions en interne.

Tout comme les années précédentes, l'externalisation concerne principalement les grandes entreprises : on constate qu'au-delà de 150 millions d'euros de chiffre d'affaires, le taux d'externalisation augmente.

L'externalisation dépend également du secteur d'activité : les entreprises du secteur bancaire ou industriel y ont plus recours que les autres.

Le coût et l'efficacité sont toujours considérés par les dirigeants sondés comme les principaux avantages de l'externalisation, cités avec la même importance que l'an dernier (58%). Puis viennent ensuite à égalité la souplesse et la simplicité, puis la qualité et les compétences (46% chacun). De l'autre côté, si le frein principal de l'externalisation reste la crainte de la perte de maîtrise de la fonction pour 53% des dirigeants, ce pourcentage est en baisse par rapport à 2000 (57%). Le coût et les problèmes de ressources humaines sont moins considérés comme des freins à l'externalisation par rapport à 2000 (respectivement 23% et 16% en 2001 contre 31% et 23% en 2000).

Ces chiffres montrent que les prestataires sont mieux armés contre ces inconvénients et que les entreprises les craignent moins qu'avant.

87% des entreprises interrogées se disent satisfaites en 2001 contre 97% en 2000. Ce taux reste cependant très élevé et cette diminution entre 2000 et 2001 ne traduit pas un mécontentement de la part des entreprises à l'égard de l'externalisation. En effet, le niveau d'exigence attendu à l'égard d'un fournisseur pour les fonctions externalisées est différent de celui qu'on attend en interne pour les mêmes fonctions. Un client satisfait attendra toujours des points d'amélioration de ses processus. C'est d'ailleurs la finalité même de l'externalisation que de proposer des axes d'amélioration par le suivi d'indicateurs qualité notamment. Le taux d'arrêt de l'externalisation de certaines fonctions montre également que les entreprises ne sont pas insatisfaites. Les grandes entreprises ne sont que 11% à avoir arrêté actuellement l'externalisation d'une fonction (contre 13% en 2000) : ce taux reste donc très faible. De plus, seules 6% des grandes entreprises prévoient d'arrêter l'externalisation de certaines fonctions. Ces chiffres démontrent donc bien leur satisfaction à l'égard de l'externalisation. Le cas des entreprises du Nouveau Marché est différent : elles sont 34% à avoir

Quelles sont les pratiques et les tendances du marché de l'externalisation en France ?

arrêté l'externalisation en 2001, principalement pour des raisons stratégiques (53% d'entre elles). On peut peut-être rapprocher ce chiffre avec la prévision d'arrêt donnée par les entreprises du Nouveau Marché en 2000 qui était de 40%. Là encore, l'insatisfaction ne semble pas être la raison de l'arrêt de l'externalisation puisqu'elles sont 93% à se déclarer satisfaites : ceci est peut-être encore un signe nous montrant que les entreprises du Nouveau Marché réintègrent ou créent leurs fonctions en interne. Elles ne sont plus que 22% à penser arrêter l'externalisation d'une fonction dans les deux prochaines années, ce qui reste tout de même supérieur aux grandes entreprises (6%).

Quelles sont les raisons qui poussent les entreprises à externaliser ?

Les prévisions d'externalisation dans les deux années à venir constituent un autre indice démontrant l'atteinte d'un équilibre au niveau du recours à l'externalisation : les entreprises sont moins nombreuses qu'en 1999 et 2000 à vouloir externaliser de nouvelles fonctions. Ce phénomène est particulièrement visible au sein des grandes entreprises (proportionnellement plus nombreuses que les entreprises du Nouveau Marché à vouloir externaliser de nouvelles fonctions) : elles passent de 47% en 2000 à 34% en 2001. Les raisons axées autour de la qualité et du prix deviennent progressivement de moins en moins importantes par rapport aux raisons de flexibilité et de stratégie entre 1999 et 2001. En effet, alors que la qualité et le prix représentaient 55% en 1999, ces deux raisons ne représentent plus que 43% aujourd'hui. La stratégie et la flexibilité représentent 62% des raisons citées pour l'externalisation de nouvelles fonctions en 2001, par rapport à un poids de 57% en 1999. L'augmentation du poids stratégie / flexibilité est principalement liée à une forte hausse de la citation de la raison "flexibilité" sur les trois dernières années (la raison est passée de 9% de citations en 1999 à 31% en 2001).

Quelles sont les fonctions les plus externalisées ?

Alors qu'en 2001 les grandes entreprises externalisent principalement les fonctions "informatique ou télécommunications" (63%), "distribution, logistique et transport" (52%) ou "services généraux" (37%), les entreprises du Nouveau Marché externalisent principalement les fonctions "ressources humaines" (56%), "distribution, logistique ou transport" (33%) et "informatique ou télécommunications" (26%).

Si nous étudions l'évolution sur trois ans (entre 1999 et 2001) de toutes les fonctions que les grandes entreprises externalisent actuellement, un certain équilibre semble globalement se dessiner. L'externalisation des fonctions "marketing / communication", "production" et "ressources humaines" est stable dans le temps : le taux avoisine les 20%. L'externalisation de la fonction "distribution, logistique ou transport", malgré un pourcentage plus élevé en 2000, reste stable sur les trois années de l'étude. Nous constatons également une stabilité de l'externalisation pour la fonction "services généraux" (environ 35% des grandes entreprises l'externalisent sur les trois dernières années). L'externalisation de la fonction "informatique ou télécommunications" a légèrement augmenté entre 1999 et 2001 et est aujourd'hui la fonction la plus externalisée. A l'opposé, l'externalisation de la fonction "administration ou finance" semble décroître légèrement entre 2000 et 2001 (de 18% à 14%). Nous rappelons une fois de plus la conclusion qui émane de ces résultats : le taux de recours à l'externalisation semble se stabiliser et nous pensons que les entreprises seront amenées demain à étendre le périmètre d'externalisation de leurs fonctions et à augmenter le nombre de fonctions externalisées.

La fonction "informatique ou télécommunications" est déjà bien externalisée et est aussi la fonction que les dirigeants et directeurs administratifs et financiers prévoient d'externaliser le plus dans les deux années à venir (35% pour les grandes entreprises). La fonction "administration ou finances" est toujours créditée de la part des grandes entreprises d'une forte prévision d'externalisation : 29% pensent externaliser cette fonction dans les deux années à venir. D'autre part et de façon subjective (sans tenir compte de la situation particulière de leur entreprise), 41% de la totalité des dirigeants sondés pensent que cette fonction sera la plus externalisée à l'avenir. Si l'externalisation de cette fonction reste pour l'instant assez peu élevée (14% des grandes entreprises), elle devrait donc croître de façon importante dans les prochaines années.

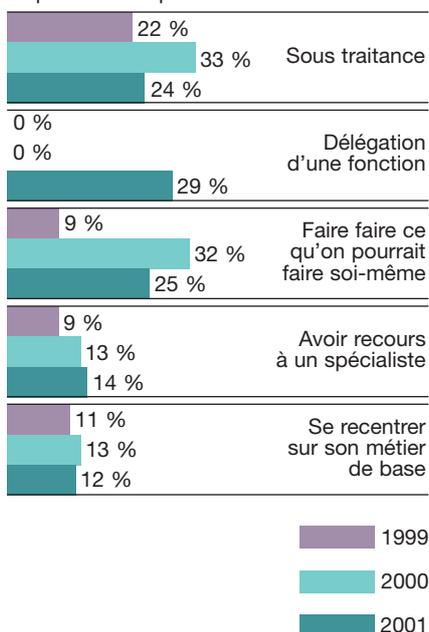
Connaissance **spontanée** de l'externalisation

29% des personnes interrogées définissent, à juste titre, l'externalisation comme la délégation d'une fonction.

Définition de l'externalisation

Idées associées spontanément à l'externalisation

Réponses multiples



84% des dirigeants ou des directeurs administratifs et financiers connaissent le terme externalisation de façon spontanée.

Le terme externalisation est connu sous de multiples appellations comme le *facilities management*, l'*outsourcing*, la gestion déléguée... Cependant, peut-on s'accorder à dire qu'il n'existe qu'une seule et unique définition de ce terme ?

Aujourd'hui, 84% des dirigeants d'entreprises ou des directeurs administratifs et financiers interrogés déclarent connaître le terme "externalisation" avant qu'une définition ne leur soit donnée. Ce pourcentage reste élevé et n'est significativement pas différent par rapport à l'an dernier. Il est cependant intéressant de constater que les personnes interrogées définissent mieux l'externalisation que les autres années. En effet, par rapport aux deux vagues précédentes, 29% des entreprises interrogées ont cité spontanément l'externalisation comme étant la délégation d'une fonction à un partenaire. Cette définition de l'externalisation n'avait jamais été donnée auparavant. Par conséquent on peut dire que les personnes qui déclarent connaître le terme externalisation connaissent mieux ce qu'il recouvre.

La confusion de la sous-traitance avec l'externalisation est en net recul par rapport à l'an dernier et passe de 33% à 24% des dirigeants interrogés. La définition de l'externalisation comme "Faire faire à d'autres

ce qu'on peut faire soi-même" reste encore assez répandue même si elle passe de 32% à 25% des personnes interrogées. Enfin, le recours à un spécialiste et la concentration sur son métier de base sont des définitions qui restent moins citées mais qui reviennent avec la même fréquence que les années précédentes (entre 10 et 15%).

La définition de l'externalisation donnée cette année par les dirigeants illustre bien le fait que les personnes averties sur la démarche et les enjeux de l'externalisation considèrent que le périmètre associé à l'externalisation couvre la totalité d'une fonction ou d'une activité et moins la réalisation d'un ensemble de tâches. Cette tendance qui commençait à faire surface l'an passé semble aujourd'hui se confirmer. Cependant, un quart des dirigeants interrogés assimilent encore l'externalisation à "faire faire". Cette vision n'intègre pas la démarche de création de valeur et de transfert de compétences liée au rapprochement avec un prestataire externe possédant les techniques et le management nécessaires pour conduire un projet d'externalisation.

Connaissance spontanée du terme "externalisation"

	Réponses sur la population sondée			Réponses des grandes entreprises		
	1999	2000	2001	1999	2000	2001
Base	200	220	220	150	150	151
Oui	74 %	89 %	84 %	75 %	89 %	84 %
Non	26 %	11 %	16 %	25 %	11 %	16 %

En ce qui concerne les entreprises du Nouveau Marché interrogées, 88% d'entre elles connaissent le terme "externalisation" (nombre similaire à l'an dernier). Cependant, elles assimilent plus fréquemment que les grandes entreprises cette démarche à de la sous-traitance (30% contre 21% pour les grandes entreprises). Les entreprises du Nouveau Marché sont néanmoins 23% à avoir cité la délégation d'une fonction pour définir l'externalisation, même si ce résultat reste inférieur à la notion de sous-traitance.

Il est important de rappeler que les entreprises du Nouveau Marché n'externalisent pas pour les mêmes raisons et n'ont pas la même perspective que les grandes entreprises. En effet, les entreprises du Nouveau Marché externalisent souvent pour créer une fonction inexistante auparavant. D'autre part, la durée de la mission est souvent plus éphémère. Ces deux points peuvent être des éléments de réponse justifiant le fait que les entreprises du Nouveau Marché définissent l'externalisation comme de la sous-traitance plus souvent que la moyenne et donc sont plus nombreuses à déclarer connaître le terme "externalisation" (88% vs 84% au total).

Pour la suite de l'étude, nous entendons par externalisation ou gestion déléguée, "la délégation de

certaines fonctions (comme par exemple la comptabilité, les ventes, l'administration, l'informatique, etc.) sur une durée contractuelle pluri-annuelle à des prestataires de

services extérieurs à l'entreprise". Cette définition a été retenue et donnée à chaque personne sondée pour l'ensemble des questions qui suivent.

Cas pratique : De la "sous-traitance" vers l'"externalisation" de la fonction logistique.

En matière de logistique une offre de sous-traitance classique consiste à faire réaliser une partie des prestations "physiques" d'entreposage ou de transport par des prestataires logistiques. Un exemple commun est celui de la logistique avale dans lequel une entreprise sous-traite des processus d'entreposage et de préparation de commande à un prestataire. Dans ce cas de figure, l'entreprise transmet des commandes à préparer et à livrer vers le système du prestataire qui se charge alors de regrouper les commandes en fonction des adresses de livraison et de la taille des commandes, de les préparer (*picking, packing,...*) et de les charger dans les camions. Les opérations de livraison peuvent alors être sous-traitées à un autre prestataire qui aura à charge d'organiser le transport, d'assurer le suivi des opérations de livraison et le paiement des transporteurs extérieurs.

L'externalisation de la fonction logistique consistera à confier au prestataire la responsabilité de l'ensemble du processus de distribution dans une logique "Order to Cash".

Dans le secteur B2C, l'offre de service pourra s'étendre de manière significative en terme de couverture de processus de pilotage : planification des réapprovisionnements des stocks, prise de commande (avec éventuellement un "Front end" proposé par le prestataire) avec vérification de disponibilité des produits et calcul des délais et des coûts de livraison, planification du transport, paiement électronique ou facturation client, planification et gestion des retours. Dans cet exemple la responsabilité du prestataire ne se borne plus simplement à assurer des gains de productivité sur la main d'œuvre ou sur les coûts de transport. En effet, la responsabilité du prestataire pourra se voir étendue à l'optimisation des niveaux de stocks, la réduction des cycles de livraison et de paiement ("Order to cash"), l'optimisation du taux de service au client final,... Dans cet exemple, les prestations "physiques" d'entreposage et de transport peuvent parfaitement être pour partie sous-traitées à d'autres prestataires logistiques.

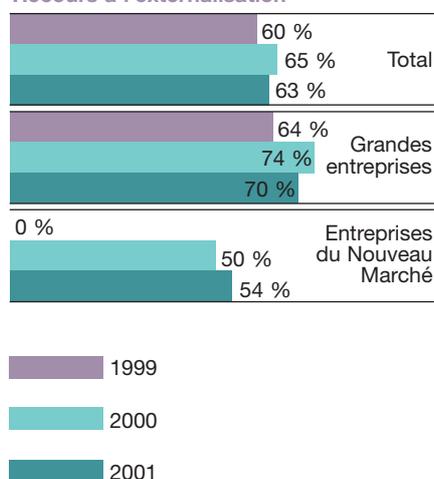
Cette capacité d'intégration opérationnelle des processus de pilotage des flux logistiques s'appuie sur une forte expertise en matière de :

- conseil auprès de l'entreprise afin par exemple d'optimiser la logistique de distribution (où stocker : quels produits ? dans combien d'entrepôts ?...)
- modélisation et d'intégration des systèmes d'information logistiques avec les systèmes de l'entreprise,
- d'intégration d'informations opérationnelles en provenance de nombreux prestataires logistiques (transport, entrepositaire,...).

Pratique de l'externalisation

Les entreprises vont aujourd'hui élargir le périmètre d'externalisation de leurs fonctions déjà externalisées.

Recours à l'externalisation



Le marché de l'externalisation se stabilise aujourd'hui avec 70% des grandes entreprises qui ont recours à cette pratique.

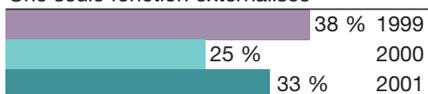
Le recours à l'externalisation semble avoir atteint un certain équilibre. En effet, 63% des entreprises ont aujourd'hui recours à l'externalisation, résultat sans différence significative par rapport à 2000 (65%). D'autre part, rappelons que, conformément à ce que nous venons de dire dans le chapitre précédent, la connaissance de l'externalisation évolue en 2001 : elle est plus souvent définie qu'en 2000 comme la délégation d'une fonction (29%). Par conséquent, il ne faut peut-être plus s'attendre aujourd'hui à voir augmenter le taux de recours à l'externalisation des entreprises mais plus à un élargissement du périmètre d'externalisation de certaines fonctions déjà externalisées.

Tout comme le montraient les résultats des précédents baromètres, ce sont les grandes entreprises qui ont le plus recours à cette démarche. En effet, 70% d'entre elles externalisent au moins une fonction. D'autre part, on constate que le seuil de 150 millions d'euros de chiffre d'affaires est la limite au-dessus de laquelle les entreprises externalisent le plus, et ceci sans distinction de taille : seulement 53% des entreprises interrogées de moins de 150 millions d'euros de chiffre d'affaires externalisent alors qu'elles sont 70% à externaliser au-dessus de ce seuil.

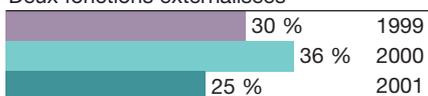
Comme l'an passé, les entreprises du Nouveau Marché sont moins nombreuses que les grandes entreprises à externaliser (54% des entreprises du Nouveau Marché sondées). Ce pourcentage est en légère augmentation par rapport à 2000, cependant, le nombre de fonctions externalisées par les entreprises du Nouveau Marché baisse (passe de 2,3 à 1,9 fonction externalisée entre 2000 et 2001 parmi les 7 grandes fonctions, voir page 32). En étudiant la répartition du nombre de fonctions externalisées, nous pouvons constater une augmentation de la part des entreprises du Nouveau Marché qui n'externalisent qu'une fonction (37% en 2001 contre 24% en 2000) et par contre une baisse de celles qui externalisent 4 ou 5 fonctions (le taux est passé de 16% à 4%). Par ailleurs, pour confirmer cette tendance, le tableau présentant le détail des fonctions que les entreprises ont arrêté (tableau détaillé non présenté dans le baromètre) montre que 88% des entreprises du Nouveau Marché sondées qui ont arrêté l'externalisation d'une fonction n'ont plus qu'une seule fonction externalisée aujourd'hui. Tout ceci explique donc la baisse du nombre moyen de fonctions externalisées entre 2000 et 2001. Les entreprises du Nouveau Marché réintègrent ou créent donc aujourd'hui certaines de leurs fonctions en interne.

Nombre de fonctions externalisées dans les grandes entreprises

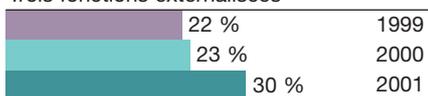
Une seule fonction externalisée



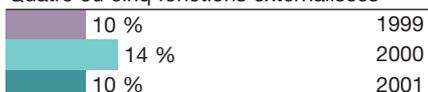
Deux fonctions externalisées



Trois fonctions externalisées



Quatre ou cinq fonctions externalisées



En ce qui concerne le nombre de fonctions externalisées, les 70% des grandes entreprises qui ont recours à cette démarche externalisent en moyenne 2,2 fonctions, ce qui démontre un certain équilibre sur les trois dernières années.

Parmi elles, le nombre de fonctions qu'elles externalisent évoluent d'une année sur l'autre. Certaines grandes entreprises externalisent plus de fonctions que l'an passé : elles passent de 2 à 3 fonctions externalisées. D'autres diminuent le nombre de fonctions externalisées et passent de 2 à 1. Ces mouvements peuvent être perçus au travers de l'évolution de la répartition du nombre de fonctions externalisées entre 1999 et 2001. Il est vrai qu'on peut noter une très légère baisse du nombre moyen de fonctions externalisées entre l'an passé et cette année : le signe d'un ralentissement de la conjoncture économique à l'entrée de l'été (date à laquelle l'étude a été

Les secteurs comme l'industrie ou la banque externalisent plus que les autres.

conduite) peut être un des facteurs d'explication. Seul le baromètre 2002 de l'année prochaine pourra infirmer ou confirmer l'impact de la conjoncture économique et des nouveaux événements depuis septembre 2001 sur le marché de l'externalisation en France. Nous pensons que le nombre de fonctions externalisées va augmenter dans les années à venir.

Tout comme nous l'avons remarqué dans le baromètre 2000, le recours à l'externalisation varie selon le secteur d'activité et le chiffre d'affaires. Les tendances décelées l'an passé se confirment au travers des résultats 2001 :

- Les industries et les banques ont plus recours à l'externalisation que les autres secteurs d'activité : respectivement 64% et 75% contre 53% pour les autres secteurs d'activité. Les industries ont cependant moins

recours à l'externalisation que l'an dernier (71% en 2000 et 64% en 2001). Le chiffre d'affaires moins élevé des industries par rapport à l'an dernier peut être un facteur qui explique cette différence.

- Les entreprises de moins de 150 millions d'euros externalisent moins que celles qui ont un chiffre d'affaires supérieur. Au-dessus de cette limite des 150 millions d'euros, les entreprises ont recours à l'externalisation de façon uniforme (70% qui externalisent contre 53% sous ce seuil).

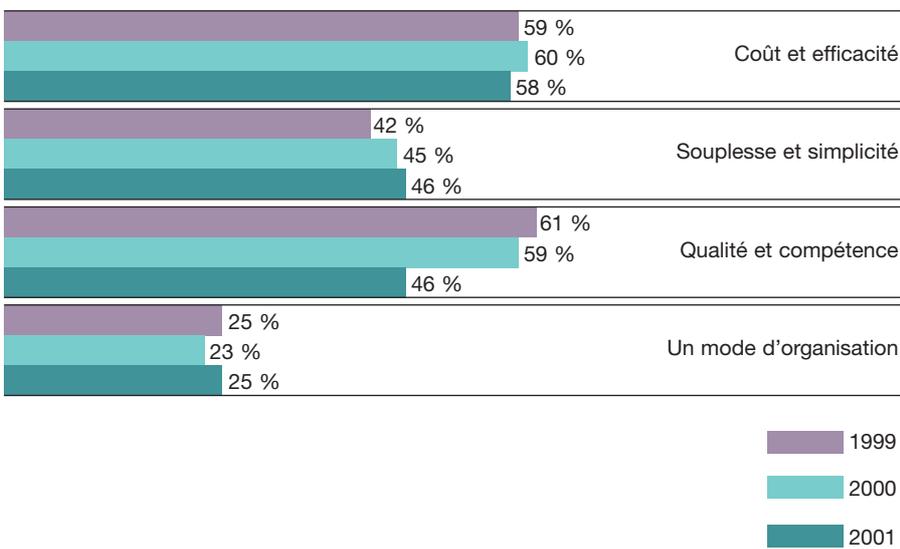
L'externalisation est principalement pratiquée par les grandes entreprises de plus de 150 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Nombre de fonctions externalisées

	Réponses des grandes entreprises			Réponses des entreprises du Nouveau Marché	
	1999	2000	2001	2000	2001
Nombre moyen de fonctions externalisées	2.1	2.4	2.2	2.3	1.9
Une seule fonction externalisée	38 %	25 %	33 %	24 %	37 %
Deux fonctions externalisées	30 %	36 %	25 %	40 %	41 %
Trois fonctions externalisées	22 %	23 %	30 %	20 %	18 %
Quatre ou cinq fonctions externalisées	10 %	14 %	10 %	16 %	4 %
Six fonctions externalisées et plus		1 %	1 %		
NR		1 %	1 %		

Perception de l'externalisation

Avantages de l'externalisation



Les principaux avantages de l'externalisation sont le coût (58%), la qualité et compétence (46%) et la flexibilité (46%).

Les avantages perçus de l'externalisation restent globalement les mêmes d'une année sur l'autre. C'est tout d'abord la recherche d'un meilleur coût (58%) qui a été citée, puis une meilleure qualité et compétence (46%) et une plus grande souplesse (46% également). Le mode d'organisation que peut apporter l'externalisation vient en dernière position (25% des entreprises interrogées). Les dirigeants sondés avaient donné la même importance à chacun de ces avantages l'an dernier. Nous pouvons toutefois noter une diminution du nombre de personnes citant la qualité et compétences comme avantage de l'externalisation par rapport à 2000 (61% en 1999, 59% en 2000 et 46% en 2001).

Tout comme l'an passé, le recours à un spécialiste du domaine considéré (une des composantes de l'avantage "qualité et compétence") a été peu cité quand il a été demandé aux dirigeants de donner une définition de l'externalisation (13% des répondants). Cependant, lorsque nous leur avons demandé quels étaient les avantages de l'externalisation, ils ont été 25% à citer cette composante.

L'externalisation peut permettre à une entreprise de (re)créer rapidement une fonction pour répondre à ses enjeux dans le cadre d'une réorganisation.

D'autres avantages sont perçus mais leur taux de citation est plus faible. Dans un contexte de changement intense, se concentrer sur son métier de base (composante de l'avantage "un mode d'organisation") est un avantage perçu particulièrement par les banques et les assurances (23% - alors qu'au global cet avantage est perçu par 17% des répondants). Bien qu'anecdotique, il est intéressant de noter que l'administration perçoit l'optimisation des ressources internes comme un avantage lié à l'externalisation (7% contre 2% au global).

Il faut noter que l'impact des 35 heures, cité en 2000 du fait de la conjoncture, n'a pas été cité cette année. Cependant, l'avantage de l'externalisation lié à une meilleure gestion du personnel a été cité par 6% des répondants et l'externalisation comme un moyen d'ajustement à la charge de travail par 4% des répondants (notamment, par les entreprises du Nouveau Marché).

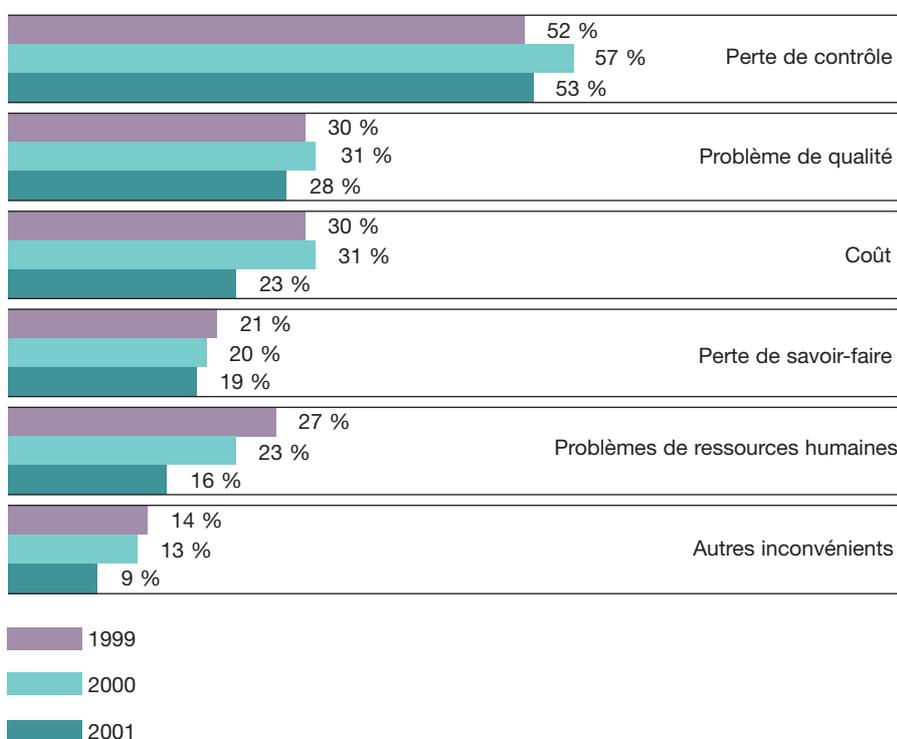
Notre expérience dans le domaine de l'externalisation montre que les entreprises ont trois manières d'aborder l'externalisation :

- soit l'entreprise recherche une baisse significative des coûts (notamment les grands groupes) pour une fonction existante, et dans ce cas l'entreprise souhaite conserver au moins une qualité équivalente,
- soit l'entreprise souhaite professionnaliser sa fonction, et donc améliorer sa qualité (notamment les entreprises de taille moyennes et en forte croissance), pour un coût équivalent au coût actuel,
- soit l'entreprise recherche un prestataire qui soit capable de (re)créer rapidement une fonction pour répondre à ses enjeux dans le cadre d'une réorganisation (fusion, acquisition, scission, cession...).

Le frein majeur à l'externalisation demeure la crainte de la perte de contrôle de la fonction.

Inconvénients et freins à l'externalisation

Réponses multiples



En ce qui concerne les freins à l'externalisation, ceux-ci ne varient pas entre 1999 et 2001 et conservent le même ordre d'importance. De façon décroissante sont cités la perte de contrôle (53%), les problèmes de qualité et de coût (28%), la perte de savoir-faire (19%) et enfin les problèmes de ressources humaines (16%).

Le taux de citation de la crainte de la perte de contrôle (53%) ainsi que celui lié aux problèmes de qualité (cité par 28% des entreprises interrogées) restent équivalents à 2000 (respectivement 57% et 31% en 2000). La crainte de la perte de contrôle de la fonction externalisée demeure cependant le frein majeur des entreprises, tout comme les années précédentes. Cette crainte de la perte de contrôle de la fonction externalisée révèle peut-être la réticence d'une professionnalisation trop forte de certaines activités à qui l'on demandait jusqu'à maintenant essentiellement de "tourner" pour supporter et faciliter les fonctions stratégiques. Commencer, par exemple, à imaginer de créer des tensions chez les commerciaux parce que l'externalisation de la fonction financière oblige ces derniers à remplir correctement, et selon les processus contractuels, les bons de commande, ne mobilise pas les Directions Générales. Toute organisation sait qu'il est plus facile de concilier des intérêts

divergents en interne que de faire face à un prestataire qui facturera les impacts du dysfonctionnement ou du non respect des clauses contractuelles. C'est peut-être cela aussi que recouvre l'impression de perte de contrôle de la fonction.

Deux aspects sont de moins en moins considérés comme des freins à un projet d'externalisation : le coût et les ressources humaines. En effet, le coût a été cité en 2001 par 23% des dirigeants interrogés (contre 30% en 2000). De la même manière, les problèmes de ressources humaines passent de 23% à 16% entre 2000 et 2001. Les prestataires se sont probablement mieux armés contre ces inconvénients et les entreprises commencent donc à surmonter leurs craintes.

Le coût et les problèmes de ressources humaines sont de moins en moins considérés comme des freins.

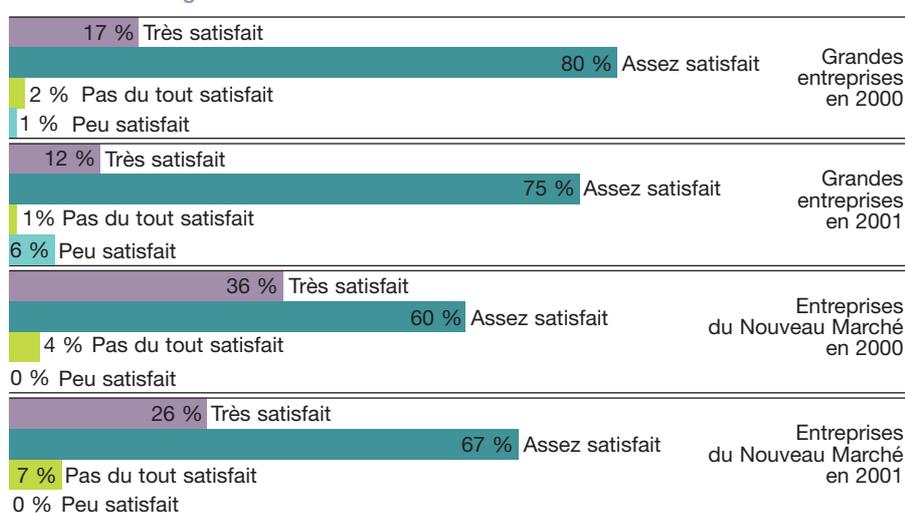
Les réponses varient également selon la typologie d'entreprise. En effet, 38% des entreprises du Nouveau Marché interrogées ont cité le coût de l'externalisation comme un inconvénient. Les grandes entreprises ne sont plus que 18%. A l'inverse, ce sont les grandes entreprises qui considèrent le plus l'aspect ressources humaines comme inconvénient et frein à l'externalisation : elles sont ainsi 20% à le penser contre 8% pour les entreprises du Nouveau Marché. En effet, pour les entreprises du Nouveau Marché, l'accès à l'externalisation se fait souvent par la création d'une fonction. La notion de conflits sociaux n'existe donc pas. De l'autre côté, les grandes entreprises s'inquiètent plus des problèmes liés au licenciement ou au personnel externalisé. Cependant, leur crainte diminue de façon significative (l'inconvénient lié aux ressources humaines pour les grandes entreprises passe de 31% en 2000 à 20% en 2001) et il nous semble bon de conclure et de rappeler que des solutions progressives existent et que l'externalisation ne doit surtout pas être assimilée à délocalisation et/ou licenciements.

L'externalisation ne doit surtout pas être assimilée à délocalisation et/ou licenciements.

Analyse de la **satisfaction** des entreprises

La finalité de l'externalisation est de proposer des axes d'amélioration par le suivi d'indicateurs qualité.

Satisfaction à l'égard de l'externalisation



Ce changement est lié à la légère augmentation des grandes entreprises peu satisfaites (pas d'augmentation de celles qui ne le sont pas du tout avec un résultat qui reste toujours pratiquement nul) : le pourcentage passe de 1 à 6% entre 2000 et 2001. Ce chiffre nous paraît plus raisonnable que celui cité l'an dernier.

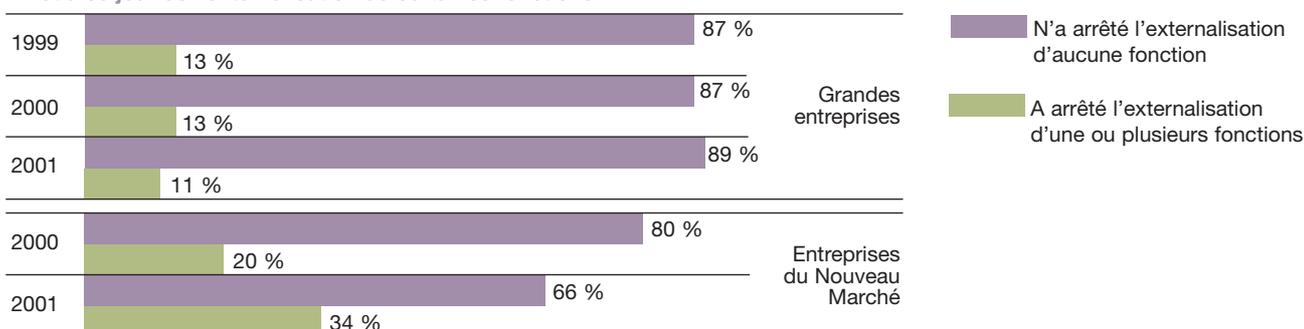
De plus, le niveau d'exigence attendu à l'égard d'un fournisseur pour les fonctions externalisées est différent de celui qu'on attend en interne pour les mêmes fonctions. Un client satisfait attendra toujours des points d'amélioration de ses processus. C'est d'ailleurs la finalité même de l'externalisation que de proposer des axes d'amélioration par le suivi d'indicateurs qualité notamment. D'autre part, 5% des entreprises interrogées n'ont pas souhaité répondre alors que l'an passé toutes les entreprises avaient donné leur niveau de satisfaction.

Les entreprises du Nouveau Marché sont plus nombreuses que les grandes entreprises à se déclarer très satisfaites (26% contre 12%) mais elles sont cependant moins nombreuses que l'an dernier (36% en 2000).

Tout comme l'année précédente, le taux de satisfaction des entreprises reste globalement très élevé (87% pour les grandes entreprises). On constate cependant une légère baisse du nombre d'entreprises satisfaites (très satisfaites et assez satisfaites) puisque le pourcentage était de 97% en 2000.

87% des grandes entreprises qui pratiquent l'externalisation se déclarent "assez ou très satisfaites".

Arrêt à ce jour de l'externalisation de certaines fonctions



L'étude de l'arrêt de l'externalisation de certaines fonctions (effectué ou à venir) permet d'analyser la satisfaction des clients. Globalement, seules 16% des entreprises sondées ont arrêté à ce jour l'externalisation d'au moins une fonction. Ce pourcentage est peu élevé et reste stable par rapport à l'an passé.

L'arrêt dépend néanmoins de la typologie d'entreprise. En effet, cette stabilité se retrouve au niveau des grandes entreprises. Il s'agit là d'une très légère baisse : elles sont 11% à avoir arrêté à ce jour l'externalisation de fonctions contre 13% en 2000. Par contre, 34% des entreprises du Nouveau Marché ont arrêté l'externalisation d'une fonction.

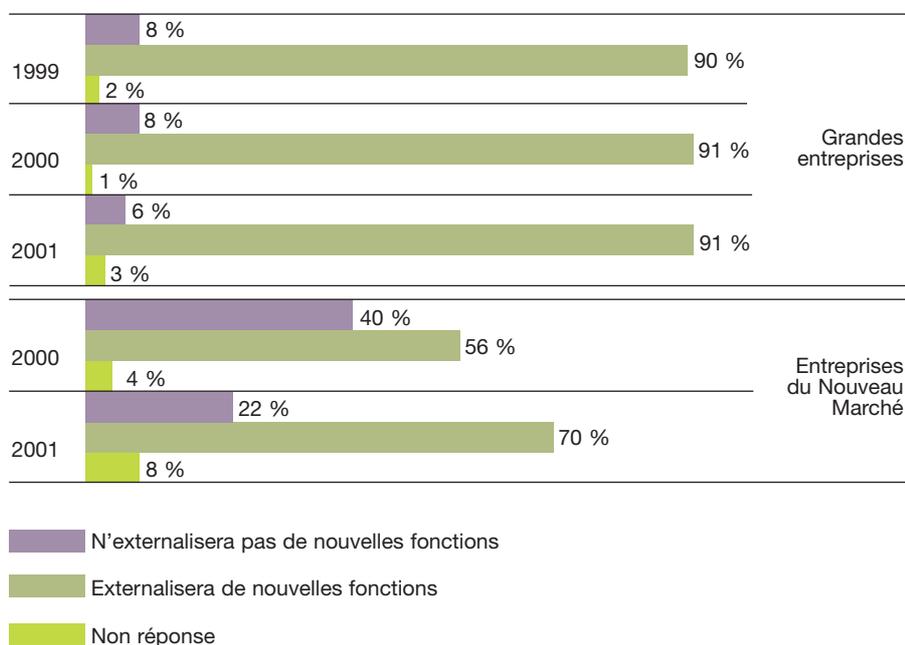
Ce pourcentage est supérieur à l'an dernier (20% en 2000) et surtout bien supérieur à celui des grandes entreprises. Cela signifie peut-être que les entreprises du Nouveau Marché réintègrent ou créent aujourd'hui certaines de leurs fonctions une fois la phase initiale de l'entreprise réalisée.

Seules 11% des grandes entreprises ont arrêté à ce jour l'externalisation d'une fonction.

Les raisons de l'arrêt d'un contrat

Réponses multiples	Réponses des grandes entreprises			Réponses des entreprises du Nouveau Marché	
	1999	2000	2001	2000	2001
Base	20	19	17	10	17
Prix	3	3	6	2	5
Qualité	5	5	5	2	1
Stratégie	11	7	3	5	9
Maîtrise	3	6	5	2	3
Autre	2	2	1		

Arrêt de l'externalisation de fonctions dans les deux prochaines années



En 2000, les entreprises du Nouveau Marché étaient déjà 20% à avoir arrêté l'externalisation de certaines fonctions. La moitié de celles-ci mentionnaient la modification de stratégie comme raison à cet arrêt. D'autre part, nous avons demandé aux entreprises du Nouveau Marché si elles envisageaient l'arrêt de l'externalisation d'une fonction dans les deux années à venir. Or 40% d'entre elles avaient répondu de manière positive. La tendance que l'on pouvait entrevoir l'an passé se confirme cette année puisqu'elles sont aujourd'hui 34% à avoir arrêté à ce jour l'externalisation de certaines fonctions. Les raisons évoquées cette année sont pour plus de la moitié la stratégie (53%).

Raison de l'arrêt probable d'un contrat dans les deux années à venir

	Réponses des grandes entreprises			Réponses des entreprises du Nouveau Marché	
	1999	2000	2001	2000	2001
Base	8	9	6	10	6
Prix	1	1	1	0	1
Qualité-Maîtrise	0	2	1	2	3
Stratégie	4	2	2	4	1
Autres	2	0	0	0	0
Non réponse	1	4	2	4	1

Les entreprises du Nouveau Marché ont atteint une taille suffisante pour réintégrer ou créer certaines fonctions en interne.

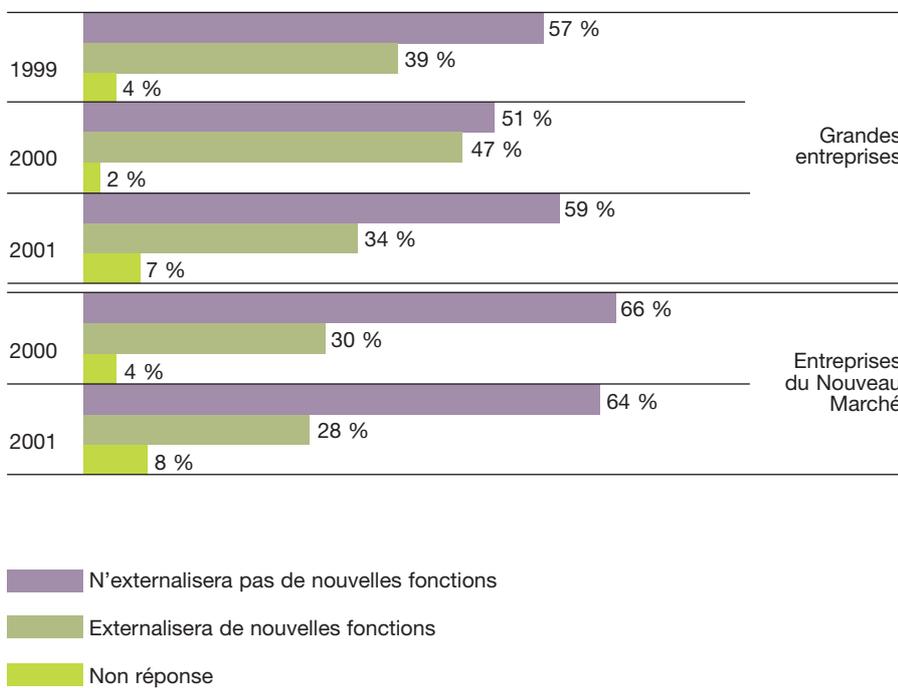
Ces entreprises ont donc atteint une taille suffisante qui rend envisageable la création en interne ou la réintégration d'un service auparavant externalisé. Il est important de noter que tout comme l'an passé, l'insatisfaction ne semble pas être la cause de ce retrait : 93% des entreprises du Nouveau Marché sont satisfaites.

Les perspectives d'arrêt dans les deux années à venir sont toujours très faibles pour les grandes entreprises : seules 6% d'entre elles l'envisagent, ce qui est inférieur aux 8% annoncés en 2000 et 1999. Ceci corrobore donc leur haut niveau de satisfaction. Les entreprises du Nouveau Marché interrogées sont elles 22% à penser arrêter l'externalisation d'une ou plusieurs fonctions dans les deux années à venir. Ce pourcentage est plus faible que l'an dernier (40% en 2000). La raison principale est la crainte de la perte de maîtrise de la fonction.

6% seulement des grandes entreprises envisagent l'arrêt de l'externalisation de certaines fonctions dans les deux années à venir.

Externalisation et perspectives

Externalisation de nouvelles fonctions dans les deux prochaines années



Ce sont les grandes entreprises qui envisagent le plus d'augmenter la part des fonctions externalisées dans les deux années à venir. Comme lors des vagues précédentes, elles sont près de la moitié à vouloir étendre le champ des fonctions externalisées (48%) et seules 2% pensent que la part va diminuer.

Cependant, alors qu'elles étaient 47% en 2000 à vouloir externaliser de nouvelles fonctions, elles ne sont plus que 34% cette année. D'autre part, les répondants sont légèrement plus nombreux que l'an passé à estimer que la part des fonctions externalisées va rester stable (45% en 2000, 49% en 2001). Plus qu'une évolution du nombre d'entreprises qui souhaitent avoir recours à l'externalisation ou qu'une évolution du nombre de fonctions externalisées, on peut probablement s'attendre à un élargissement du périmètre de l'externalisation de ces fonctions pour les années à venir. Ce point fera partie de nos interrogations dans le prochain baromètre.

Il faut s'attendre à un élargissement du périmètre de l'externalisation des fonctions déjà externalisées dans les prochaines années.

34% des grandes entreprises souhaitent externaliser de nouvelles fonctions dans les deux années à venir.

Les entreprises du Nouveau Marché sont, comme l'an dernier, plus réservées que les grandes entreprises face à l'éventualité d'externaliser de nouvelles fonctions (28%). D'autre part, seules 32% d'entre elles pensent que la part des fonctions externalisées va augmenter. Ceci est bien en accord avec ce que nous avons dit précédemment pour cette catégorie d'entreprises.

Un autre élément peut nous montrer la constance du marché : l'an dernier, les entreprises qui avaient déjà recours à l'externalisation étaient plus nombreuses que la moyenne à vouloir externaliser de nouvelles fonctions. Nous pouvons constater l'inverse cette année. En effet, en 2001, parmi les grandes entreprises qui externalisent, elles ne sont que 32% à souhaiter externaliser de nouvelles fonctions (par rapport à

50% des entreprises qui externalisaient en 2000 et qui projetaient d'externaliser de nouvelles fonctions).

En ce qui concerne les différences selon le secteur d'activité, une tendance assez optimiste semble se dessiner auprès des banques. En effet, 60% des banques interrogées ont déclaré que la part des fonctions externalisées allait augmenter, ce qui est supérieur à la moyenne (43% au global). 42% d'entre elles ont également déclaré qu'elles envisageaient l'externalisation de nouvelles fonctions (par rapport à 32% au global). Le secteur de l'administration, quant à lui, semble prévoir une diminution du nombre de fonctions externalisées dans les deux années à venir. En effet, parmi le total de huit entreprises qui envisagent cette diminution, quatre sont du secteur de l'administration.

Encore une fois, on constate que le comportement des entreprises vis-à-vis de l'externalisation évolue selon que le chiffre d'affaires des entreprises soit au-dessous ou au-dessus de 150 millions d'euros. En effet, sous ce seuil elles ne sont que 35% à penser que la part des fonctions externalisées va augmenter. Au-delà de ce seuil, elles sont plus nombreuses : 45% entre 150 et 750 millions d'euros de chiffre d'affaires et 49% si le chiffre d'affaires est supérieur à 750 millions d'euros. Nous avons déjà noté cette tendance l'an passé ; les chiffres de cette année ne font que la confirmer.

Evolution de la part des fonctions externalisées dans l'entreprise dans les deux années à venir

	Réponses sur la population sondée			Réponses des grandes entreprises		
	1999	2000	2001	1999	2000	2001
Augmenter	45 %	49 %	48 %	40 %	44 %	43 %
Diminuer	5 %	5 %	2 %	7 %	5 %	4 %
Rester stable	49 %	45 %	49 %	50 %	49 %	53 %
NR	2 %	3 %	1 %	3 %	2 %	

Raisons de l'externalisation de nouvelles fonctions (grandes entreprises en 2001)

Réponses multiples

31 %	Stratégie d'organisation
31 %	Flexibilité, souplesse
29 %	Moins cher que de le faire en interne
14 %	Meilleure qualité qu'en interne

La flexibilité est une raison pour externaliser de nouvelles fonctions qui est passée de 9% à 31% de citations en trois ans.

Les raisons citées par les entreprises pour externaliser de nouvelles fonctions ont évolué sur les trois années au cours desquelles le baromètre a été conduit. En effet, si nous regardons la raison du coût, nous constatons que celle-ci reste stable sur trois ans. La raison de la qualité a cependant progressivement baissé entre 1999 et 2001. Les entreprises interrogées considèrent donc aujourd'hui avec une moindre importance le couple de raisons qualité / prix. Les raisons de stratégie ont également été moins citées au fil des années (48% 1999 et 31% en 2001). Par contre, la raison de la flexibilité a augmenté pendant cette période, pour passer de 9% à 31%. Les raisons autres que la qualité et le prix ont donc largement pris le dessus. La stratégie et la flexibilité étaient déjà deux raisons prépondérantes en 1999 mais l'écart s'est creusé en 2001. Ces deux aspects sont aujourd'hui bien supérieurs aux raisons de qualité ou de prix.

L'externalisation peut répondre à diverses situations auxquelles sont confrontées les entreprises.

Suite à l'analyse de ces différents éléments, nous pouvons supposer que le marché de l'externalisation en France entre dans une phase d'équilibre. Rappelons également que la complexité des opérations et des fonctions externalisées conduisent les entreprises à un usage raisonné de ce mode d'organisation. Les raisons de l'externalisation sont multiples, les entreprises attendent beaucoup de cette démarche et notamment une plus grande souplesse et flexibilité.

Les attentes de la Direction Générale dépendent de la situation de l'entreprise que l'on peut résumer globalement suivant trois scénarii :

- L'entreprise peut ne pas disposer de la fonction en interne, c'est le cas notamment des entreprises en cours de création ou lors de la diversification dans de nouvelles activités.
- L'entreprise peut avoir une perception très variée, voire déformée, de sa maîtrise de la fonction considérée. Dans le même esprit, la Direction Générale peut prendre conscience d'un retard technique ou technologique dans une fonction jusque-là assurée en interne, et considérer l'investissement de remise à niveau comme démesuré.
- L'entreprise peut être confrontée à une réorganisation (fusion, acquisition, scission, cession...) et la Direction Générale peut vouloir recréer le plus rapidement possible une fonction adaptée à la nouvelle situation.

La pratique d'Andersen dans le domaine de l'externalisation et de la gestion déléguée des fonctions administratives et financières confirme l'existence d'une sorte de cycle de vie de l'externalisation corrélé au cycle de vie de l'entreprise.

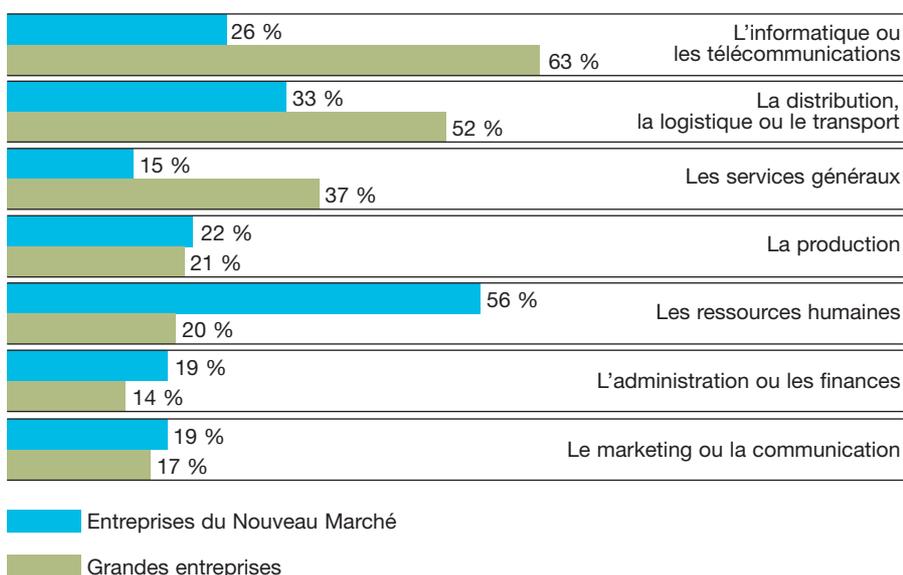
L'entreprise en phase de croissance doit assurer ses fonctions critiques pour trouver sa place dans un marché en très forte évolution. Pour réussir cette opération, elle doit mettre en œuvre une multiplicité de compétences autour de la proposition de valeur qu'elle offre au marché. Le meilleur moyen de trouver ces compétences est de s'appuyer sur des partenaires pour toutes les fonctions non stratégiques. Les entreprises en cours de création recherchent l'externalisation sur les trois premières années de leur vie pour atteindre leur point d'équilibre.

Les grandes entreprises ont un environnement différent et deux types de motivations les poussent à externaliser :

- La pression des marchés, la pression des actionnaires, la diminution de l'encadrement intermédiaire rendent la recherche d'optimisation systématique. La rationalisation dans les fonctions de support n'est pas en reste. La constitution d'équipes plus réduites et donc plus flexibles, plus professionnelles et donc plus productives, intéresse les Directions Générales. Le type de contrat dans ce cas est donc caractérisé par le prix du service ou de la transaction.
- La réorganisation des entreprises (qu'elle soit liée à une fusion, une acquisition, une cession d'activité ou autre), pousse les entreprises à trouver un prestataire capable de faciliter la mise en place de la stratégie de manière très réactive. Le type de contrat dans ce cas est basé sur des engagements forts sur les délais et la qualité du service.

Décomposition des tendances par **fonction** de l'entreprise

Fonctions externalisées en 2001

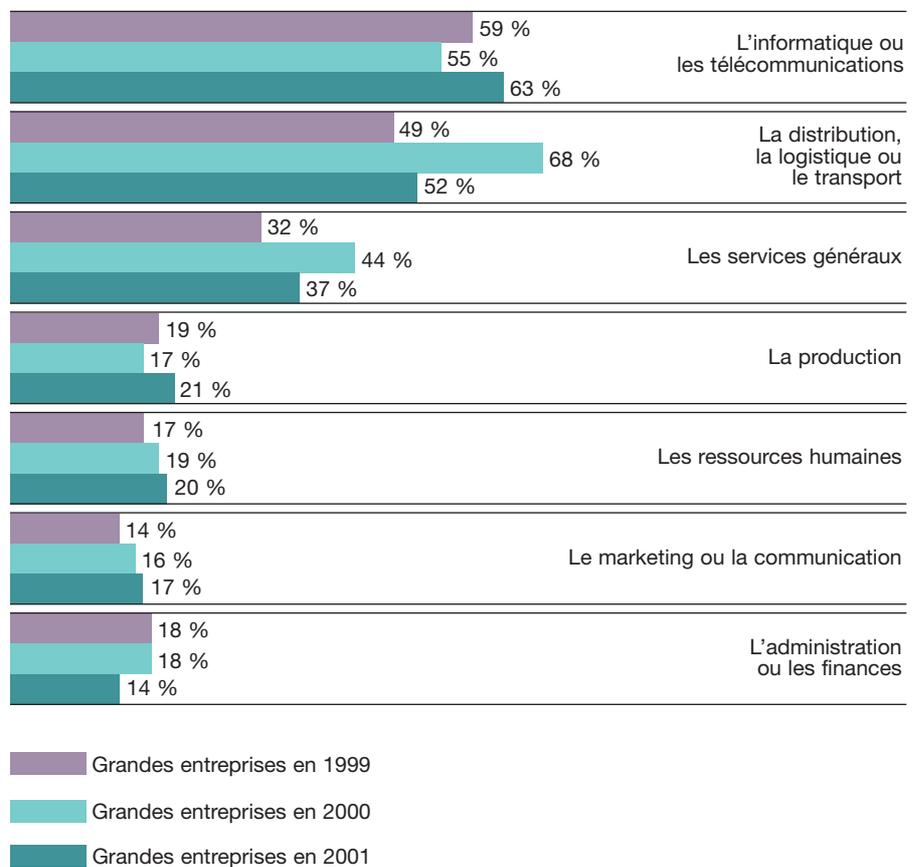


Les grandes entreprises et les entreprises du Nouveau Marché n'externalisent pas les mêmes fonctions. Alors qu'en 2001 les grandes entreprises externalisent principalement les fonctions "informatique ou télécommunications" (63%), "distribution, logistique et transport" (52%) ou les services généraux (37%), les entreprises du Nouveau Marché externalisent principalement les fonctions "ressources humaines" (56%), "distribution, logistique ou transport" (33%) et "informatique ou télécommunications" (26%). Rappelons que les entreprises du Nouveau Marché externalisent moins de fonctions que les grandes entreprises (1,9 contre 2,2).

Si nous étudions l'évolution sur trois ans (entre 1999 et 2001) de toutes les fonctions que les grandes entreprises externalisent actuellement, un certain équilibre semble globalement se dessiner. L'externalisation des fonctions "marketing / communication", "production" et "ressources humaines" est stable dans le temps et le taux avoisine les 20%. L'externalisation de la fonction "distribution, logistique ou transport", malgré un pourcentage plus élevé en 2000, reste également stable sur les trois années de l'étude. Nous constatons également une stabilité de l'externalisation pour la fonction "services généraux" (environ 35% des grandes entreprises l'externalisent sur les trois dernières années). La fonction "informatique ou télécommunications" a légèrement augmenté entre 1999 et 2001 et est aujourd'hui la fonction la plus externalisée. A l'opposé, l'externalisation de la fonction "administration ou finances" semble décroître très légèrement entre 2000 et 2001 (de 18% à 14%). Nous rappelons une fois de plus la conclusion qui émane de ces résultats : le taux de recours à l'externalisation semble se stabiliser et nous pensons que les entreprises seront plus amenées demain à étendre le périmètre d'externalisation de leurs fonctions déjà externalisées.

On constate quelques différences au niveau des taux d'externalisation entre 2000 et 2001. La diminution de l'externalisation de la fonction "distribution, logistique ou transport" entre 2001 et 2000 est le résultat de la diminution significative de l'externalisation de toutes ses composantes (transport, logistique, flotte automobile). La fonction "stockage et entreposage" diminue également mais de manière non significative. Le transport reste la fonction la plus externalisée par les grandes entreprises (86% au sein de la fonction "distribution, logistique ou transport"). Notons au passage que presque toutes les industries et les entreprises du secteur distribution et commerce externalisent la composante transport. Le baromètre 2001 ne fait que confirmer un point que nous savions déjà et qui nous paraissait logique : la fonction "distribution, logistique ou transport" est plus externalisée par le secteur de la distribution / commerce que les autres secteurs d'activité : 69% contre 49% au global.

Fonctions externalisées actuellement par les grandes entreprises (comparaison 1999, 2000 et 2001)



Impact du secteur d'activité :

La baisse par rapport à 2000 de l'externalisation de la fonction "distribution, logistique ou transport" reste cependant à nuancer. En effet, l'échantillon des industries a diminué par rapport à l'an dernier au profit de celui des banques, or ce sont les industries qui externalisent le plus cette fonction (57% par rapport à une moyenne de 49%).

De la même manière, on peut nuancer l'augmentation entre 2000 et 2001 de l'externalisation de la fonction "informatique ou télécommunications" qui est passée de 48% au total en 2000 à 53% en 2001 (et de 55% en 2000 à 63% en 2001 pour les grandes entreprises).

En effet, les banques interrogées sont plus nombreuses cette année, or elles sont 67% à externaliser cette fonction. Toutes les composantes (maintenance applicative, gestion des réseaux et des serveurs, gestion bureautique...) sont en hausse par rapport à l'an passé sauf la gestion des télécommunications qui baisse.

Certaines tendances peuvent être mises en relief selon le secteur d'activité. Le secteur industriel externalise davantage la fonction "distribution, logistique ou transport", "informatique ou télécommunications" et "production" (respectivement 57%, 49% et 31%). Les banques et assurances externalisent principalement "informatique ou télécommunications" (67%) et les services généraux (44%). Enfin, le secteur de l'administration externalise en majorité les ressources humaines (56%).

Les entreprises du Nouveau Marché interrogées externalisent moins de fonctions que l'an dernier : on passe de 2,3 à 1,9 fonctions externalisées entre 2000 et 2001 et les différentes fonctions sont moins citées cette

année. D'autre part, l'ordre d'importance des fonctions externalisées pour les entreprises du Nouveau Marché a changé par rapport à l'an dernier. En effet, on constate une très forte hausse des entreprises du Nouveau Marché qui externalisent la fonction "ressources humaines" (qui passe de 32% à 56%) notamment grâce à la forte hausse de celles qui externalisent la fonction paie (87% des entreprises du Nouveau Marché qui externalisent la fonction "Ressources humaines"). Par contre, celles-ci externalisent moins les fonctions "administration ou finances", "production", et "marketing communication" qu'en 2000. Cette diminution est liée à une baisse de l'externalisation de certaines fonctions, voire un arrêt

Fonctions que les grandes entreprises souhaitent externaliser au cours des deux prochaines années (résultats 2001)

Le marketing ou la communication	8 %
La production	12 %
Les ressources humaines	12 %
Les services généraux	14 %
La distribution, la logistique ou le transport	18 %
L'administration ou les finances	29 %
L'informatique ou les télécommunications	35 %

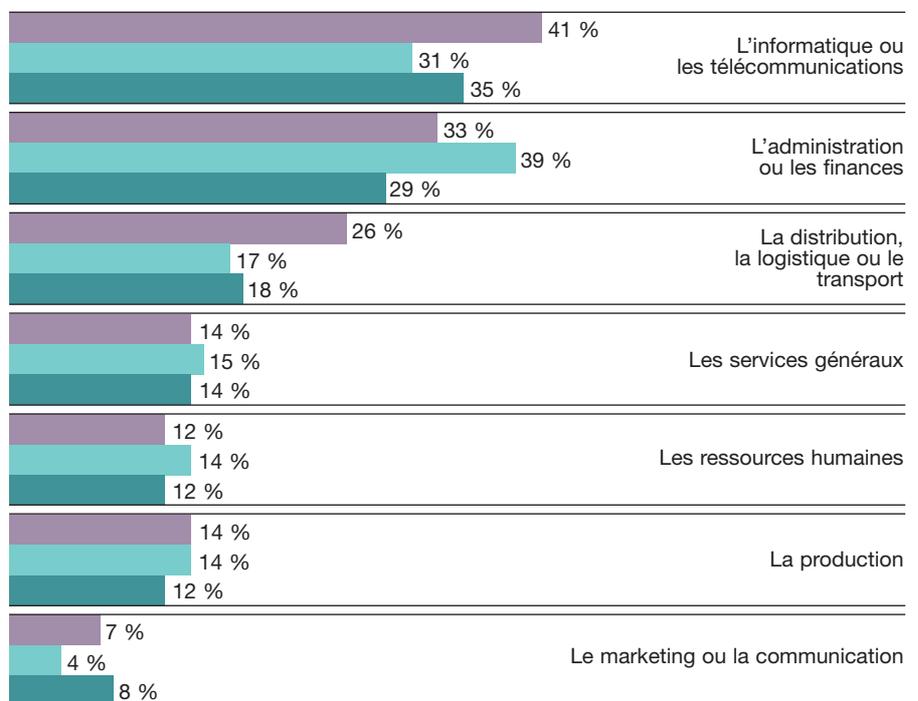
La fonction "administration ou finances" devrait connaître un essor important avec 29% des grandes entreprises qui souhaitent l'externaliser.

total (par exemple la maintenance pour la production, gestion des titres d'actifs pour la fonction "administration ou finances"...).

Aujourd'hui, la fonction "informatique ou télécommunications" est non seulement la fonction la plus externalisée en 2001 par les grandes entreprises (63%) mais elle est aussi la fonction que les dirigeants prévoient d'externaliser le plus dans le deux années à venir (35% des grandes entreprises). On peut noter au passage que le secteur qui souhaite majoritairement externaliser cette fonction est l'administration (avec 36% des réponses, en légère augmentation par rapport à 2000).

Les composantes de la fonction "informatique ou télécommunications" que semblent vouloir le plus externaliser les dirigeants sont, comme en 2000, tout d'abord les réseaux et les serveurs, puis la maintenance applicative et enfin la bureautique. Enfin, et sans prendre en compte le cas particulier de leur entreprise, les dirigeants pensent que la fonction "informatique ou télécommunications" sera celle qui sera la plus externalisée à l'avenir (51% des grandes entreprises : voir graphique page 26).

Fonctions que les grandes entreprises souhaitent externaliser au cours des deux prochaines années



Fonctions les plus externalisées à l'avenir : vision subjective sans tenir compte de la situation particulière des entreprises (total entreprises en 2001)

Réponses multiples

51 %	Informatique ou Télécommunications
40 %	Administration ou Finances
32 %	Distribution, Logistique ou Transport
26 %	Services généraux
15 %	Production
14 %	Ressources humaines
4 %	Marketing ou Communication

La fonction "administration ou finances" a été citée en deuxième position avec 29% des réponses des grandes entreprises (voir graphique page 25). Ce taux a diminué par rapport à 2000 (39%). Cependant, si l'on considère l'ensemble des entreprises (grandes entreprises et entreprises du Nouveau Marché), la prévision d'externalisation de la fonction "administration ou finances" passe devant "informatique ou télécommunications". Notons que les entreprises du Nouveau Marché envisagent plus fortement qu'en 2000 l'externalisation de la fonction "administration ou finances" avec un passage de 10% à 29% d'intentions entre 2000 et 2001. Toutes entreprises confondues,

c'est principalement la comptabilité et la gestion d'actifs que les entreprises souhaitent externaliser au sein de cette fonction "administration ou finances". L'externalisation de la fonction "administration ou finances" n'a pas autant augmenté que ce que laissent entendre les prévisions données en 2000 pour les deux années à venir. Les prévisions données cette année confirment cette tendance à la hausse de l'externalisation de cette fonction. Par conséquent, le processus de décision relatif à l'externalisation de cette fonction est relativement long. Les fonctions administratives et financières devraient connaître un réel essor dans les prochaines années.

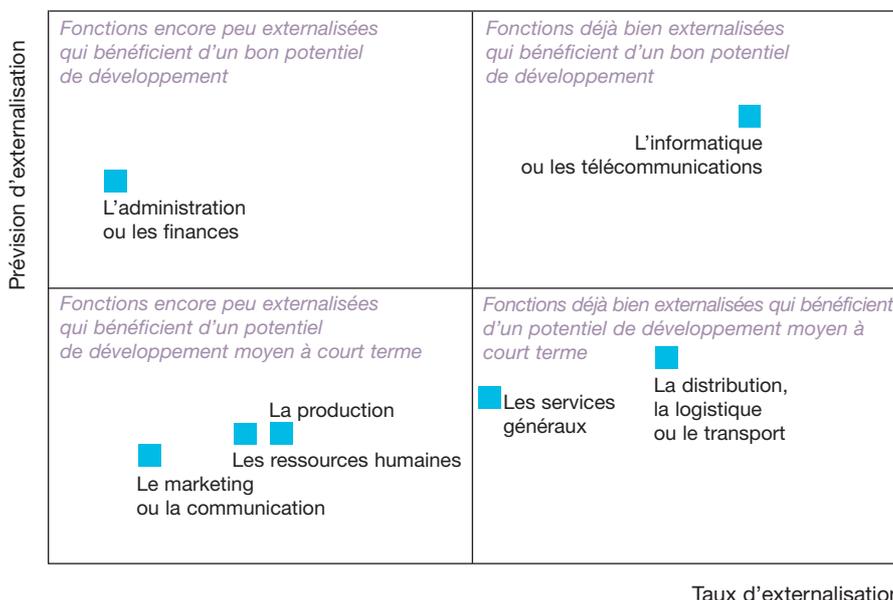
La fonction “informatique ou télécommunications” est la plus externalisée actuellement et devient également celle que les grandes entreprises souhaitent le plus externaliser dans les deux années à venir.

Comme l’an dernier, nous pouvons dresser la cartographie des différentes fonctions. Bien que similaire à celle dessinée dans le baromètre 2000, elle nous permet de mettre en exergue trois fonctions :

- “Informatique ou télécommunications” : cette fonction est de plus en plus externalisée et bénéficie toujours d’un potentiel de développement élevé. En effet, les entreprises souhaitent ainsi pouvoir bénéficier de technologies de pointe tout en limitant les coûts et disposer d’une compétence technique et de flexibilité.
- Les métiers de la logistique restent toujours bien externalisés.

Le potentiel de développement de l’externalisation de cette fonction en volume est, comme en 2000, plus faible. Cette stabilisation du marché s’applique à la mesure du taux d’utilisation des entreprises et non pas à la diversité des offres en matière de logistique qui, elles, continuent d’évoluer.

- La fonction “administration ou finances” est encore aujourd’hui peu externalisée mais devrait connaître un essor important dans les années à venir. L’externalisation de cette fonction reste stable pour le moment mais on peut prévoir un changement de la tendance dans les prochaines années.



Méthodologie

Structure de l'échantillon

Selon le type d'entreprise

	Vague 1	Vague 2	Vague 3
Grandes entreprises	150	150	151
Entreprises en forte croissance	50	20	-
Entreprises du Nouveau Marché		50	50
PME de la région Rhône-Alpes			19
Total	200	220	220

Selon le secteur d'activité

	Vague 1	Vague 2	Vague 3
Industrie	44 %	47 %	36 %
Banques et assurances	6 %	17 %	27 %
Distribution et commerce	18 %	13 %	14 %
Autres services	32 %	23 %	23 %

Selon le chiffre d'affaires

	Vague 1	Vague 2	Vague 3
Moins de 150 millions d'euros	30 %	38 %	34 %
De 150 à 750 millions d'euros	29 %	41 %	38 %
Plus de 750 millions d'euros	19 %	19 %	23 %
Non communiqué	22 %	2 %	5 %

Andersen et TN Sofres ont décidé de créer en 1999 un baromètre sur le marché français de l'externalisation. Cet outil de mesure de l'évolution des comportements et des attentes du marché est conduit par vagues, dont la première a été conduite en septembre 1999, la seconde en juin 2000 et la troisième en juillet 2001.

Afin de permettre une comparabilité dans le temps des données obtenues, la démarche adoptée lors de cette troisième édition du baromètre Andersen - TN Sofres sur les pratiques et tendances de l'externalisation en France a été similaire à celle mise en œuvre en 1999 et 2000. La population sondée est donc globalement comparable à celle sollicitée dans les deux premières vagues.

La base des 220 entreprises sondées est issue :

- du Top de l'Expansion, avec sélection des entreprises de plus de 150 millions d'euros de chiffre d'affaires, pour les grandes entreprises,

- de la liste de la côte pour les entreprises du Nouveau Marché,

- d'une liste de PME issues de la région Rhône Alpes de plus de 120 millions d'euros de CA.

L'étude a été conduite du 5 au 31 juillet 2001. Les entretiens réalisés par téléphone sur système CATI (Computer Assisted Telephone Interview), se sont adressés aux Présidents Directeurs Généraux ou Directeurs Administratifs et Financiers pour les entreprises du Nouveau Marché ou les PME de la région Rhône Alpes et aux Directeurs Administratifs et Financiers pour les grandes entreprises. En effet, l'externalisation constitue une décision importante pour l'entreprise et dans tous les cas, la décision est subordonnée à l'avis de sa Direction Générale.

Sur la population des grandes entreprises et de celles du Nouveau Marché, l'analyse des données obtenues démontre la pertinence de la comparabilité dans le temps. En ce qui concerne l'analyse des pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France au sein de la région Rhône Alpes, il fera l'objet d'une étude spécifique qui paraîtra début 2002.

Andersen et l'externalisation

L'externalisation des fonctions administratives et financières désigne la délégation de ces fonctions à un prestataire externe pour une durée contractuelle pluriannuelle.

Il y a peu encore, seule l'organisation interne était jugée à même d'assurer toutes les fonctions. Un appui sur les prestataires externes permettait l'accès à quelques compétences complémentaires. Toutefois, la délégation s'arrêtait assez tôt dans le processus et restait limitée, voire exceptionnelle, par crainte d'une perte de savoir-faire. Deux éléments majeurs contraignent désormais les entreprises à réviser ce schéma traditionnel :

- Les marchés deviennent internationaux et la concurrence, qui suit cette évolution, mobilise toutes les ressources humaines et techniques nécessaires au maintien d'un avantage concurrentiel.
- Les évolutions de la technologie et de la logistique ont rompu bon nombre de freins au télétravail.

Dans ce contexte de plus en plus complexe, l'entreprise recherche des solutions originales pour concilier compétence, performance et sécurité et a donc recours à l'externalisation.

L'externalisation prend des appellations différentes mais englobe la même démarche. On parle de gestion déléguée pour l'externalisation des services généraux. Dans le domaine informatique, on utilise le terme d'infogérance. L'externalisation dans les domaines administratifs est communément qualifiée de *Business Process Outsourcing*.

Pour Andersen, l'externalisation des fonctions administratives et financières désigne la délégation de ces fonctions à un prestataire externe pour une durée contractuelle pluriannuelle. Elle englobe à la fois les aspects humains, techniques et organisationnels. Elle repose sur une contractualisation du service rendu et sur un effort permanent de satisfaction des clients. Le suivi de la qualité de l'information et du niveau de service constitue donc un paramètre essentiel des projets. L'activité d'Andersen - Business Process Outsourcing s'organise autour d'un noyau dur de généralistes assurant la coordination et le suivi des projets, renforcé par des experts dans des domaines variés de spécialité. Plus la fonction concernée comprend des tâches à forte valeur ajoutée, plus le projet nécessite l'intervention d'experts.

**Aujourd'hui, la question à poser n'est plus
"Que faut-il externaliser ?"
mais "Comment faut-il externaliser ? ***

Andersen apporte aux dirigeants des solutions de conseil à forte valeur ajoutée, répondant à leurs besoins pour valoriser le présent et préparer l'avenir. Pour répondre aux attentes de nos clients, nous sommes organisés autour de quatre métiers principaux : audit et conseil financier, avocats, conseil stratégique et opérationnel et corporate finance. A partir de nos quatre métiers, nous déclinons, en France et à l'international, des offres de services construites de manière à couvrir les champs d'interrogation de nos clients. Ces offres correspondent soit à nos quatre métiers principaux, soit à la combinaison des compétences issues des différents métiers : Transaction Services, Human Capital, Risk Consulting, Value Based Management, Restructuration ou Externalisation...

Dans le monde, les experts de l'externalisation des fonctions de support administratives et financières d'Andersen accompagnent les entreprises sous deux aspects :

- Business Process Outsourcing :

Andersen prend en charge la mise en place et l'opération des fonctions comptables, administratives et financières.

Ceci répond à la problématique des grands groupes qui souhaitent améliorer leur performance, mais également à la problématique des filiales des grands groupes qui, dans des réorganisations ou restructurations, souhaitent accéder rapidement à des solutions pluridisciplinaires clés en main, rapides, souples et performantes.

- Enterprise Center : Andersen intervient en tant qu'expert dans différents domaines (finance, comptabilité, paie, consolidation, credit management...). Dans le cadre d'un besoin de ressources spécifiques, l'externalisation de ces fonctions permet à une société de se concentrer sur son cœur de métier. Ce type d'offre est tout particulièrement adapté pour les créations d'entreprises, mais aussi aux filiales de sociétés étrangères.

La reprise de personnel, les relations sociales et la conduite du changement sont au cœur des préoccupations d'Andersen dans la mise en place de contrats d'externalisation. Andersen privilégie les équipes pluridisciplinaires locales par opposition à des centres internationaux délocalisés en Europe de l'Est ou en Asie. Les opérations d'externalisation conduites par Andersen revêtent des formes adaptées à chaque contexte.

Le baromètre "Outsourcing" - Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France en l'an 2001 - qui vous est présenté au travers de ce document vous permettra d'avoir une vision globale du marché et de connaître son évolution par rapport aux résultats des baromètres 1999 et 2000.

Contacts :

Thierry Muller
Andersen
Associé BPO
Tél. : 01 55 61 31 75
e-mail : thierry.muller@fr.andersen.com

Olivier Chaduteau
Andersen
Directeur marketing
Audit et Conseil Financier
Tél. : 01 55 61 34 74
e-mail : olivier.chaduteau@fr.andersen.com

* issu de l'article "A comparative Test of the Efficiency, Focus and Learning perspectives of Outsourcing" (Nicolas C. Dragonetti, Frédéric Dalsace, Karel Cool - INSEAD)

Annexes

Décomposition sectorielle

Les secteurs d'activité analysés sont :

- L'industrie,
- La banque et assurance,
- Le commerce et la distribution,
- L'administration.

Stratification des fonctions et sous fonctions citées

LA PRODUCTION

La Recherche et développement

La Production de biens

La Maintenance

Le Conditionnement / emballage

La Production de services

Autres Productions

LA DISTRIBUTION, LA LOGISTIQUE OU LE TRANSPORT

Le Stockage / entreposage (y compris l'emballage-conditionnement et l'expédition)

Le Transport

La Logistique (y compris le routage et la distribution)

La Flotte automobile

Autres Distribution et Logistique

L'INFORMATIQUE OU LES TELECOMMUNICATIONS

La Gestion bureautique (y compris la gestion du parc de matériel)

La Gestion des réseaux et des serveurs (y compris l'exploitation informatique)

La Maintenance applicative (ou Tierce Maintenance Applicative, TMA)
(y compris le développement et la gestion de logiciels
ainsi que tout développement informatique)

La Gestion des télécommunications

Autres Informatique et Télécommunications

LES RESSOURCES HUMAINES

La Formation

Le Recrutement

La Gestion de la paye (y compris les déclarations fiscales et sociales)

La Gestion administrative du personnel (autre que la paye)

Autres Ressources Humaines

L'ADMINISTRATION OU LES FINANCES

Le Juridique, le Fiscal et les Assurances

La Comptabilité

L'Audit interne

L'Administration des ventes

L'Administration des achats

La Gestion de titres et d'actifs et la Trésorerie

Autres Administration et Finance

LE MARKETING OU LA COMMUNICATION

Les Relations clients (centres d'appels, gestion de la base clients,)

La Communication extérieure (relations presse / relations publiques)

Autres Marketing et Communication

LES SERVICES GENERAUX

La Restauration

La Gestion immobilière

Le Gardiennage, la Sécurité, le Nettoyage

(y compris la gestion des installations et du matériel),

La gestion des documents (coursier, courrier, archivage)

Les fournitures de bureau (e-procurement)

Les téléservices : l'accueil, le secrétariat

Autres Services Généraux

www.andersen.fr