



Ensemble,  
concrétisons  
vos projets.



# Faire ou « faire faire » les fonctions support dans les grandes entreprises françaises ?

---

Une étude du cabinet Mille-Alliance  
Novembre 2009

## Résumé

Délocalisation, recherche de compétitivité, recentrage sur le cœur de métier, tout semble pousser les entreprises à externaliser leurs fonctions support. Il suffit de surfer quelques minutes sur internet pour constater que la seule question qui vaille est « comment externaliser ? ». Pourtant, nous avons pris le parti de focaliser notre étude sur une autre question « faire ou faire faire ? ».

Les théories disponibles sur le sujet ne proposent pas de méthodes pratiques pour répondre à la question. La plupart des acteurs qui communiquent sur la problématique, recommandent l'externalisation mais sont trop parties prenantes pour être objectifs.

Il revient donc in fine à l'entreprise et à elle seule, de mesurer le rapport entre les bénéfices escomptés et le coût global du faire faire. Le risque majeur dans la prise de décision est de surestimer les bénéfices et de sous-estimer les coûts de l'externalisation (contractualisation, contrôle de l'activité, impacts sur les activités internes, réversibilité) ainsi que les coûts de gestion des risques induits par l'externalisation. Ce d'autant plus que l'entreprise qui fait faire devient plus vulnérable avec le temps, pour lutter contre l'opportunisme de ses fournisseurs ; le verrouillage contractuel étant illusoire en la matière.

Mille-Alliance propose un cadre de réflexion pragmatique pour aborder la question du « faire ou faire faire ». Nous définissons les activités support éligibles au « faire faire ». Nous recommandons de « faire faire » les activités à faible valeur ajoutée. Nous avançons aussi deux principes essentiels. Le premier, est que l'externalisation d'une activité mal maîtrisée donne invariablement une prestation mal maîtrisée. Le second principe, est que « faire faire » doit permettre des économies substantielles pour contrebalancer les coûts et les risques induits par l'externalisation. Ainsi, un prestataire ne pourra proposer des gains attractifs que s'il est en mesure de massifier sur plusieurs clients les activités reprises ou de proposer un autre modèle économique que celui de son client.

En conclusion, la lecture de l'étude vous fournira une analyse objective, étayée de nombreux exemples, pour positionner au mieux le curseur entre « faire » et « faire faire » les fonctions support.

# Sommaire

<b>I. Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>A. Définitions .....</b>	<b>5</b>
1. Les fonctions support.....	5
2. Les grandes entreprises françaises .....	6
<b>B. Périmètre de l'étude .....</b>	<b>6</b>
<b>C. Contexte .....</b>	<b>6</b>
<b>II. L'impossibilité d'une réponse catégorique.....</b>	<b>7</b>
<b>A. Un consensus qui tend plutôt vers le « faire faire », mais dont les porte-parole sont parties prenantes.....</b>	<b>7</b>
1. Premiers porte-parole : les prestataires offrant leurs services .....	7
2. Deuxièmes porte-parole : les marchés financiers, sensibles aux gains à court terme que peut représenter une externalisation .....	8
3. Troisièmes porte-parole : les entreprises qui externalisent et qui n'ont plus un avis objectif sur le faire ou « faire faire » .....	8
<b>B. Une pratique du « faire faire » peu généralisée dans les fonctions support ...</b>	<b>11</b>
1. Les entreprises restent frileuses vis-à-vis du « faire faire » .....	11
2. Des réinternalisations comme constat d'échec.....	12
<b>C. Les théories disponibles sur la question du faire ou « faire faire » ne proposent pas de méthode pratique pour décider .....</b>	<b>12</b>
<b>III. L'enjeu du « faire faire » : mesurer le rapport bénéfices / coût de gestion des risques.....</b>	<b>14</b>
<b>A. Des avantages du « faire faire » relatifs et des risques majeurs.....</b>	<b>14</b>
1. La dimension économique .....	14
2. La dimension stratégique .....	16
3. La dimension qualitative.....	18
4. La dimension flexibilité .....	19
5. La dimension sociale .....	20
<b>B. L'entreprise est vulnérable face aux risques du « faire faire ».....</b>	<b>22</b>
1. Une concurrence qui ne permet pas de lutter contre l'opportunisme des agents.....	22
2. Un verrouillage contractuel illusoire et inadapté .....	23
3. Des risques qui croissent avec la complexité de l'activité.....	23
<b>C. La réussite du « faire faire » nécessite une gestion de ses risques, ce qui représente un coût non négligeable pour l'entreprise.....</b>	<b>23</b>
<b>D. Privilégier les solutions internes permet d'optimiser les fonctions support sans encourir les risques du « faire faire » .....</b>	<b>24</b>



Ensemble,  
concrétisons vos projets.

<b>IV. La méthode Mille-Alliance : un cadre de réflexion pour guider la prise de décision.....</b>	<b>25</b>
<b>A. Déterminer si l'activité est « éligible » à la sous-traitance .....</b>	<b>25</b>
1. Les activités à « faire faire » .....	25
2. Les activités à « faire » .....	25
3. Les activités pour lesquelles la question du faire ou « faire faire » se pose .....	26
<b>B. Déterminer la valeur ajoutée de l'activité pour évaluer les risques.....</b>	<b>26</b>
<b>C. Se poser la question de l'optimisation de la fonction en interne .....</b>	<b>27</b>
<b>D. Evaluer la rentabilité économique de l'activité interne par rapport au marché .....</b>	<b>27</b>
<b>E. Annexe 1 : Logigramme de notre méthode de réflexion .....</b>	<b>29</b>
<b>F. Annexe 2 : Exemples .....</b>	<b>30</b>

## I. INTRODUCTION

---

### A. DEFINITIONS

#### 1. Les fonctions support

Nous définirons les fonctions support comme l'ensemble des fonctions qui ne contribuent pas directement à la création de valeur des produits ou services vendus par l'entreprise, mais qui sont nécessaires à son bon fonctionnement ou légalement obligatoires.

Elles comprennent principalement l'informatique, la comptabilité, les services généraux, les ressources humaines, la communication corporate, le juridique, le contrôle de gestion, la consolidation, le contrôle interne, l'audit interne, la gestion des risques.

Chaque fonction support est en charge de plusieurs activités. Par exemple, la saisie des factures fournisseur et la clôture annuelle des comptes sociaux sont deux activités à la charge de la fonction comptabilité de l'entreprise.

Réfléchir à la question « Faire ou Faire Faire » revient à étudier l'intérêt pour une entreprise de confier tout ou partie de ces activités à un prestataire extérieur. La forme la plus simple du « Faire Faire » est l'achat de prestation et la plus complète l'externalisation (ou *outsourcing*).

Cette dernière consiste à abandonner une activité auparavant réalisée en interne dans son intégralité, c'est-à-dire avec tous les moyens qui lui étaient consacrés (personnel, locaux, outils etc.), à une entreprise extérieure sur la base d'un contrat complexe et pluriannuel, avec engagement de résultat.

Pour l'informatique, le terme d'infogérance est souvent utilisé. Dans le cas d'un retour en interne, on parle de réinternalisation ou de *backsourcing*.

## 2. Les grandes entreprises françaises

Nous considérons comme grandes entreprises françaises les entreprises dont le centre de décision est en France et dont le chiffre d'affaire est supérieur à 2,5 milliard d'euros, soit les 200 premières entreprises françaises.

### B. PERIMETRE DE L'ETUDE

Cabinet de conseil en management et en organisation, Mille-Alliance travaille depuis douze années à l'optimisation des fonctions support dans les grandes entreprises françaises. Cette expérience nous a permis de développer une acuité sur leur fonctionnement et leur rôle au sein de ces entreprises.

En conséquence, nous limiterons cette étude du « Faire ou Faire Faire » aux fonctions supports dans les grandes entreprises françaises.

### C. CONTEXTE

Le « faire faire » est à la mode. Les grandes décisions d'externalisation et notamment en délocalisation font régulièrement la une des journaux, les effectifs du CAC40 stagnent (+1,1% de 2000 à 2005)<sup>1</sup> alors que son CA ne cesse de croître (+14,6% de 2000 à 2005)<sup>1</sup> et en cette période de crise économique, la sous-traitance est vantée comme un moyen de réduire ses coûts. Pourtant, cette tendance se justifie-t-elle pour les fonctions support ? Leur externalisation doit-elle être une réponse systématique aux enjeux de compétitivité des grandes entreprises françaises ? Gagnent-elles toujours à « faire faire » ?

Les entreprises de grande taille ayant en général un volume d'activité dans les fonctions support suffisant pour justifier des investissements nécessaires en personnel et en équipements, se poser la question du « faire ou faire faire » revient à déterminer si ces investissements ont une rentabilité comparable dans la durée à celle qu'engendrerait une sous-traitance de l'activité.

Nous verrons que malgré un consensus général plutôt favorable au « faire faire », cette question ne peut trouver de réponse catégorique. En effet, la sous-traitance implique de nombreux risques qui varient en fonction des

<sup>1</sup> <http://www.dauphine.fr/cereg/publications/cashflow.pdf>

spécificités de l'activité et de l'entreprise. Pour étudier un projet de « faire faire », il convient donc de comparer le coût de gestion de ces risques aux gains escomptés. Afin de guider les entreprises dans cette réflexion, Mille Alliance a déterminé certaines conditions permettant d'envisager une telle opération.

## II. L'IMPOSSIBILITE D'UNE REPONSE CATEGORIQUE

### A. UN CONSENSUS QUI TEND PLUTOT VERS LE « FAIRE FAIRE », MAIS DONT LES PORTE-PAROLE SONT PARTIES PRENANTES

#### 1. Premiers porte-parole : les prestataires offrant leurs services

En recherchant le mot « externalisation » sur internet, 7 propositions d'article sur 10 sont issues de prestataires de service : qu'il s'agisse d'un prestataire offrant ses services, d'un portail de rencontre client / fournisseur, de formations sur le sujet, etc.<sup>2</sup> Ceux-ci vantant naturellement les avantages du « faire faire », une recherche rapide sur l'externalisation tend à pencher plutôt en sa faveur.

Certains prestataires<sup>3</sup> mentionnent les risques de l'externalisation pour proposer des moyens de les contourner. Ils en font une preuve de leur professionnalisme, avec la volonté d'instaurer une relation de confiance avec leurs clients.

De nombreux articles de presse<sup>4</sup> passent également en revue ces avantages et ces risques pour délivrer des conseils sur la façon de les gérer. Ainsi, l'impression ressort à leur lecture que l'enjeu réside plutôt dans la gestion de ces risques que dans la décision d'externaliser ou non.

<sup>2</sup> [http://www.google.fr/search?sourceid=navclient&hl=fr&ie=UTF-8&rlz=1T4GGLL\\_frFR343FR343&q=externalisation](http://www.google.fr/search?sourceid=navclient&hl=fr&ie=UTF-8&rlz=1T4GGLL_frFR343FR343&q=externalisation)

<sup>3</sup> <http://www.pwc.com/ca/fr/media/release/2009-01-06-outsourcing-downturn.jhtml>

<sup>4</sup> [http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article\\_11\\_1.htm](http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_11_1.htm)

<http://www.achats-industriels.com/externalisation/pourquoi-externaliser.asp>

## 2. Deuxièmes porte-parole : les marchés financiers, sensibles aux gains à court terme que peut représenter une externalisation

Les marchés financiers participent activement à modeler l'opinion générale en gratifiant fortement les entreprises faisant ce choix. L'action Alcatel Lucent a par exemple<sup>5</sup> bondi de 9% le jour où *Les échos* ont annoncé le lancement par l'entreprise d'un appel d'offres mondial sur l'externalisation de ses services informatiques.

L'étude *Stratégies d'externalisation et valorisation boursière*<sup>6</sup> constate un impact positif d'une moyenne de 1,89% sur les cours de l'action dans la semaine précédant et suivant l'annonce d'une externalisation, avec une forte concentration sur les deux jours entourant l'annonce. Celui-ci s'explique par le gain financier immédiat que représentera l'opération d'externalisation.

Cet impact n'est en revanche que de court terme, les marchés financiers étant ensuite particulièrement attentifs aux décisions managériales relatives à la mise en place et à la gestion dans la durée de cette externalisation. Le cours de l'action varie alors en fonction, ce qui amène l'étude à conclure que l'externalisation n'a aucun impact de long terme sur le cours de l'action d'une entreprise.

Néanmoins, les médias relayant uniquement l'augmentation ponctuelle du cours de l'action, ils participent à valoriser le « faire faire » dans l'inconscient collectif.

## 3. Troisièmes porte-parole : les entreprises qui externalisent et qui n'ont plus un avis objectif sur le faire ou « faire faire »

- a) Elles expriment une quasi unanimité en faveur du « faire faire »

L'avis des entreprises ayant choisi le « faire faire » est fréquemment sollicité. Il apparaît soit dans des articles de presse à travers l'interview d'un responsable explicitant son choix d'externaliser ou rapportant sa

<sup>5</sup> <http://www.journaldunet.com/solutions/breve/37837/alcatel-lucent-pret-a-externaliser-son-informatique.shtml>

<sup>6</sup> [http://www.strategie-aims.com/tunis/communications/CSP\\_11a.pdf](http://www.strategie-aims.com/tunis/communications/CSP_11a.pdf)

satisfaction vis-à-vis de l'opération, soit dans des études presse ou professionnelles (notamment des cabinets de conseil) menées sur plusieurs entreprises : le pourcentage d'entreprises qui externalisent, pourquoi elles ont fait ce choix, quels sont les freins perçus, quelle est leur satisfaction, etc.

Ces articles et ces études sont de façon quasi unanime en faveur du « faire faire ». Selon l'étude du cabinet Grant Thornton menée en 2007 par l'Ifop<sup>7</sup>, 90 % des dirigeants jugent favorablement les prestations externalisées et estiment que les prestations sont à la hauteur des attentes en matière de qualité de service à 84 % et de coût à 82 %.

Le simple fait que la presse relaye les grandes décisions d'externalisation en tant qu'information, contribue également à alimenter le consensus en faveur du « faire faire », puisque les grandes entreprises constituent souvent des modèles de management dans l'opinion générale.

#### b) Elles peuvent difficilement se désavouer

La décision d'externalisation est généralement issue d'un long processus de réflexion et l'entreprise qui fait ce choix en est donc convaincue. Ces entreprises seront donc naturellement en faveur du « faire faire », du moins dans la période suivant leur décision.

De plus, avouer son insatisfaction vis-à-vis de la prestation est lourd de conséquences pour l'entreprise.

D'une part, les marchés financiers suivant de près les décisions managériales relatives à une externalisation, l'annonce d'un échec aurait nécessairement un impact négatif sur le cours de l'action. De manière générale, l'échec quel qu'il soit n'est jamais valorisant pour une entreprise, que ce soit auprès de ses clients, de ses partenaires ou de ses concurrents.

D'autre part, avouer publiquement son insatisfaction vis-à-vis de l'activité sous-traitée signifierait devoir changer de prestataire ou réinternaliser l'activité. Or ces deux alternatives étant coûteuses pour l'entreprise (§III.A.1.b)) et une forte relation de dépendance se créant avec le prestataire (§III.B.1.), l'entreprise pourra préférer continuer à « faire faire » malgré la médiocrité de la prestation.

---

<sup>7</sup> [http://www.assemblance.fr/docs/enquete\\_grant\\_thornton.pdf](http://www.assemblance.fr/docs/enquete_grant_thornton.pdf)

c) Ces entreprises perdent leur capacité à juger sur le long terme

Si la grande majorité des entreprises se déclarent satisfaites des prestations qu'elles ont externalisées, cela ne signifie pas pour autant qu'elle serait moins satisfaite si l'activité était réalisée en interne.

L'entreprise perd petit à petit sa capacité à évaluer l'efficacité d'un prestataire puisqu'elle perd son savoir-faire dans l'activité et ne peut donc plus juger de l'adéquation entre les moyens alloués au prestataire et la qualité de son travail.

Le *Baromètre Outsourcing Europe 2008 d'Ernst & Young*<sup>8</sup> nous montre que les entreprises suivent peu les indicateurs de performance mis en place contractuellement. Ainsi, une fois l'activité externalisée, l'entreprise perd peu à peu sa capacité à évaluer l'efficacité du prestataire.

d) Elles sont influencées par leur environnement

La théorie néo-institutionnelle met en lumière les phénomènes d'homogénéisation des comportements au sein d'un même environnement économique. D'une part, via le mimétisme : les entreprises en recherche de solutions pour résoudre certains problèmes imitent les pratiques d'autres organisations vues comme prospères. D'autre part, les organisations sont en recherche de légitimité et adoptent des comportements conformes aux attentes de leur environnement (notamment celles des actionnaires) afin d'améliorer leur réputation.

Le choix d'externaliser peut également être issu d'une politique de groupe et non d'une réflexion aboutie sur une fonction particulière.

Ainsi, l'avis des entreprises sur l'externalisation n'est pas uniquement rationnel et justifié par des motifs économiques, mais aussi fortement influencé par les tendances générales.

---

8

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/0608\\_etude\\_outsourcingeuropa/\\$FILE/0608\\_etude\\_OutsourcingEurope.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/0608_etude_outsourcingeuropa/$FILE/0608_etude_OutsourcingEurope.pdf)

## B. UNE PRATIQUE DU « FAIRE FAIRE » PEU GENERALISEE DANS LES FONCTIONS SUPPORT

### 1. Les entreprises restent frileuses vis-à-vis du « faire faire »

A l'inverse du discours général valorisant le « faire faire », il est intéressant de noter que le phénomène ne touche que minoritairement les fonctions supports dans les grandes entreprises.

En effet, d'après une étude du cabinet de conseil Grant Thornton publiée en début d'année 2009<sup>9</sup>, seules 18 % des entreprises françaises interrogées de plus de 500 employés externalisent une partie de leur fonction comptable et financière, et 24 % une partie de leur fonction RH (principalement la paie). Pour les RH, il est intéressant de noter que pour la première fois depuis 2002, ce chiffre est en baisse.

Pour l'informatique, d'après une étude de la société DOCUMENTAL<sup>10</sup>, l'infogérance globale n'est envisageable que pour 17 % des DSI interrogées et l'externalisation doit s'appliquer à des cas bien particuliers. Ainsi, l'externalisation de l'hébergement de site internet est plébiscitée par 75 % des DSI et la gestion des télécoms par 73 %. Cette quasi unanimité s'explique par le lourd investissement requis par ces activités.

Nous n'avons pas été en mesure de trouver des chiffres spécifiques à l'externalisation des fonctions support dans les grandes entreprises françaises. Aussi, nous calculerons approximativement le pourcentage que représente l'externalisation de chaque fonction support dans les entreprises françaises en général, à partir du *Baromètre Outsourcing Europe 2008 d'Ernst & Young*<sup>11</sup>. Celui-ci nous donnant le pourcentage des entreprises françaises externalisant au moins une fonction et celui des fonctions support qu'elles ont choisies d'externaliser, nous pouvons alors évaluer à 45,6% le nombre d'entreprises françaises externalisant au moins une activité de leurs services généraux, 43,2% pour l'informatique et les télécommunications, 35,5 % pour les ressources humaines et 33,6% pour l'administration et la finance.

<sup>9</sup> *L'externalisation des fonctions comptable et financières, paie et ressources humaines, Grant Thornton, 2 Mars 2009*

<sup>10</sup> [www.documental.com/v2/article\\_3877.php?PHPSESSID=7e93%60](http://www.documental.com/v2/article_3877.php?PHPSESSID=7e93%60)

<sup>11</sup>

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/0608\\_etude\\_outsourcingeuropa/\\$FILE/0608\\_etude\\_OutsourcingEurope.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/0608_etude_outsourcingeuropa/$FILE/0608_etude_OutsourcingEurope.pdf)

## 2. Des réinternalisations comme constat d'échec

Il est très difficile d'obtenir des statistiques sur le phénomène de backsourcing, les entreprises préférant rester discrètes à ce sujet pour les raisons évoquées précédemment.

Pourtant, selon la même étude de Documental, 20% des DSI interrogées auraient déjà pratiqué une réinternalisation. Cette tendance conforte l'importante vague de backsourcing dans les pays anglo-saxons. A peine dix-huit mois après la signature d'un contrat d'externalisation avec IBM, JPMorgan a annoncé la réinternalisation de sa fonction informatique, suivi par de nombreuses entreprises (Sears, Sainsbury, Bank of Scotland, Suncorp, Continental Airlines...).

L'étude *Calling a change in the outsourcing market, the realities for the world's largest organizations*<sup>12</sup> identifiait en 2005 de nombreuses réinternalisations et insatisfactions parmi les plus grandes entreprises internationales sur les activités qu'elles avaient choisi d'externaliser, les objectifs escomptés n'ayant pas été atteints.

### C. LES THEORIES DISPONIBLES SUR LA QUESTION DU FAIRE OU « FAIRE FAIRE » NE PROPOSENT PAS DE METHODE PRATIQUE POUR DECIDER

Il existe trois courants théoriques principaux cherchant à expliquer les processus de décision du « faire faire » au sein des entreprises :

- La théorie des coûts de transaction qui vise à prendre en compte le prix effectif de la prestation mais également tous les coûts annexes que la sous-traitance implique
- la théorie institutionnelle qui analyse l'impact de l'environnement des entreprises dans leurs choix
- la théorie des ressources et des connaissances qui explique le recours à l'externalisation comme un moyen pour l'entreprise de se concentrer sur son cœur de métier et d'optimiser les fonctions pour lesquelles elle est moins performante grâce à un prestataire spécialisé

Premièrement, ces théories ne sont ni spécifiques aux fonctions support ni aux grandes entreprises. Or une activité support n'a pas le même impact

<sup>12</sup> [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us\\_outsourcing\\_callingachange.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_outsourcing_callingachange.pdf)

sur les coûts qu'une activité de production pour laquelle l'effet de levier est important.

Deuxièmement, ces théories restent très généralistes. Or réfléchir à l'externalisation est un processus complexe, dans lequel de nombreux critères doivent être pris en compte dont les spécificités propres à chaque activité et chaque entreprise. C'est ce que démontre l'étude *Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation*<sup>13</sup>, qui reproche à la littérature existante une approche uniformisante de l'externalisation. Ainsi, si ces théories constituent des éléments de réflexion, elles ne permettent en aucun cas la prise de décision dans une situation donnée.

De même, les études récentes tentant une approche plus empirique par fonction, telle *L'externalisation de la fonction comptable et financière : définition et facteurs explicatifs*<sup>14</sup>, examinent les processus de décision sur des cas particuliers mais ne dégagent pas de conditions d'ordre général pour décider ou non du « faire faire » dans la fonction comptable.

\*\*\*

La réponse à la question du « faire ou faire faire » ne peut être catégorique et générale. Décider ou non de « faire faire » reviendrait donc à arbitrer entre ses opportunités et ses risques, au cas par cas.

Quels sont-ils ? L'entreprise est-elle réellement vulnérable face à ces risques ? Comment peut-elle les gérer ?

---

13

[http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=RFG&ID\\_NUMPUBLIE=RFG\\_143&ID\\_ARTICLE=RFG\\_143\\_0027](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RFG&ID_NUMPUBLIE=RFG_143&ID_ARTICLE=RFG_143_0027)

<sup>14</sup> <http://odlv.free.fr/documents/recherche/jiae04.pdf>

### III. L'ENJEU DU « FAIRE FAIRE » : MESURER LE RAPPORT BENEFICES / COUT DE GESTION DES RISQUES

---

#### A. DES AVANTAGES DU « FAIRE FAIRE » RELATIFS ET DES RISQUES MAJEURS

##### 1. La dimension économique

Pour cette analyse économique des avantages et des risques du « faire faire », nous considérons que l'entreprise cliente et le prestataire réalisent leur activité en France, car lors d'une délocalisation le rapport économique n'est plus le même, nous le verrons ultérieurement (§IV.D.).

##### a) Premier avantage du « faire faire » : la réduction et la maîtrise des coûts

Grâce à des économies d'échelle, une spécialisation accrue des postes, des conditions sociales moins favorables aux employés, etc. un prestataire peut être plus attractif en termes de coût que la réalisation d'une activité en interne.

L'entreprise limite également les coûts annexes, puisqu'elle n'a pas d'investissement à réaliser (équipements et locaux) ni à s'occuper des ressources humaines (recrutement, gestion du personnel, etc.).

Enfin, les prix étant fixés à l'avance, l'entreprise peut mieux contrôler les coûts sur cette activité.

##### b) Limites et risques inhérents

##### *Un gain économique sans effet de levier*

Les fonctions support sont des coûts indirects qui représentent une faible part dans les coûts totaux de l'entreprise et sur lesquels l'effet de levier est quasi nul. Une économie sur une unité de production permettra de faire une économie croissante en fonction de la production, alors que pour les fonctions support l'économie réalisée est fixe. Etant également très dispersées (comptabilité, service généraux, etc.), la question du « faire ou

faire faire » se pose par fonction, voire par tâche (traitement des factures fournisseur, des fiches de paie, etc.). Ainsi, les montants en jeu sont de toute façon faibles au regard du chiffre d'affaire de l'entreprise et du point de vue de la direction générale.

D'autre part, les coûts des fonctions support étant majoritairement des coûts salariaux et les investissements requis généralement limités, il sera difficile au prestataire, à conditions économiques comparables, de proposer une différence de prix conséquente, sauf s'il a la possibilité de mutualiser ses moyens sur plusieurs clients.

### *Des coûts de transaction incalculables et sous-estimés*

La décision de « faire faire » implique des coûts annexes au simple prix fixé par le prestataire. C'est ce que Ronald H. Coase fut le premier à définir comme les coûts de transaction (1937). Ils se distinguent selon les catégories suivantes :

- « coûts de recherche et d'information » : prospection, comparaison du rapport qualité/prix des différentes prestations proposées, étude de marché etc.
- « coûts de négociation et de décision » : rédaction et conclusion d'un contrat etc.
- « coûts de surveillance et d'exécution » : mise en œuvre de la prestation, contrôle de la qualité, vérification de la livraison etc.

A ces coûts de transaction s'ajoutent les coûts de transfert dans le cas d'une externalisation, et les coûts de réversibilité (si la fonction devait à terme être réinternalisée).

En fonction de la complexité de l'activité sous-traitée et de ses liens avec l'activité de l'entreprise, ces coûts seront plus ou moins importants. Par exemple, pour l'externalisation de la fonction comptable d'une entreprise, celle-ci devra passer du temps à rédiger un appel d'offre, à étudier les candidatures, à rédiger le contrat, à mettre en œuvre les processus de travail avec le prestataire, à contrôler son travail sur le long terme, à gérer la dimension sociale en cas de transfert du personnel, etc. Ces coûts s'avèrent donc souvent élevés car toutes ces étapes sont extrêmement chronophages. Le *Baromètre Outsourcing Europe 2008 de Ernst & Young*<sup>15</sup> montre d'ailleurs que seulement 39% des entreprises interrogées et

---

15

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/0608\\_etude\\_outsourcingeuropa/\\$FILE/0608\\_etude\\_OutsourcingEurope.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/0608_etude_outsourcingeuropa/$FILE/0608_etude_OutsourcingEurope.pdf)

externalisant au moins une fonction pensent en 2008 que « faire faire » est moins cher que « faire » alors qu'elles étaient 64% en 2005.

La théorie des coûts de transaction développée par Williamson (1975) met en lumière la rationalité limitée et l'opportunisme des agents qui rendent impossible une évaluation complète et objective de ces coûts sur le long terme. En effet, celle-ci supposerait de pouvoir envisager tous les comportements possibles, puis la globalité de leurs conséquences et de leur appliquer une unité de valeur identique. Or dans la réalité, l'entreprise ne pourra anticiper qu'un très petit nombre des comportements possibles et construira donc un modèle simplifié pour calculer les coûts de transaction.

### *Une augmentation des coûts sur le long terme*

Nous l'avons vu, l'entreprise perd au fil du temps sa capacité à juger de l'adéquation entre les moyens alloués au prestataire et la qualité de son travail. Celui-ci aura donc tendance à surfacturer ses travaux à la moindre demande non prévue dans le contrat aux dépens de l'entreprise.

Cette perte de savoir-faire et le coût qu'implique un changement de prestataire ou une réinternalisation rendent l'entreprise dépendante de son prestataire, qui en profitera pour augmenter ses prix en conséquence.

## **2. La dimension stratégique**

### a) 2<sup>ème</sup> avantage du « faire faire » : la concentration sur le cœur de métier

Le courant de pensée relatif au recentrage sur le cœur de métier émerge dans les années 80 pour faire face à la crise. Les entreprises qui avaient jusqu'alors crû par la diversification abandonnent leurs activités les moins lucratives pour privilégier les plus rentables, l'idée étant qu'un prestataire spécialisé sera plus performant et pourra donc « mieux faire » à moindre coût, permettant ainsi à l'entreprise de se concentrer sur ce qu'elle « sait faire » le mieux.

## b) Limites et risques inhérents

### *Un courant de pensée qui s'étend abusivement aux fonctions support*

Si l'entreprise peut se séparer d'une activité métier peu lucrative sur laquelle elle a peu de parts de marché, ce n'est en revanche pas le cas pour les fonctions support, indispensables à son bon fonctionnement et représentant une charge qu'elle devra de toute façon assumer.

L'autre aspect de cette théorie est que l'entreprise ne serait pas la mieux placée pour réaliser ce qui n'est pas son cœur de métier et qu'elle aurait intérêt à « faire faire » par des prestataires experts en ce domaine. Or dans le domaine des fonctions support, les grandes entreprises ont des services spécialisés avec leurs propres experts et la théorie atteint donc ses limites face à la pratique.

### *La possibilité de se tromper de cœur de métier*

Pour une entreprise, définir son cœur de métier n'est pas si simple. Ainsi, la chaîne hôtelière Novotel a décidé, deux ans après avoir externalisé le nettoyage de ses chambres, de réintégrer l'activité, du fait de la mauvaise qualité de la prestation<sup>16</sup>. Etant un élément important de la satisfaction client, la propreté des chambres imposait de considérer le nettoyage comme faisant partie du cœur de métier.

### *La réintroduction du cloisonnement*

De nombreuses décisions de Directions Générales dans les années 90 ont visé à décloisonner les fonctions et à fluidifier les process en vue d'une optimisation globale de leurs entreprises :

- Implantation des ERP (SAP, Oracle,...)
- Mise en place d'une organisation matricielle
- Développement du mode projet

Ce décloisonnement a permis des gains substantiels en termes de productivité et de rapidité d'exécution.

<sup>16</sup> [http://www.aims2007.uqam.ca/actes-de-la-conference/communications/lawkhengf419/at\\_download/article.pdf](http://www.aims2007.uqam.ca/actes-de-la-conference/communications/lawkhengf419/at_download/article.pdf)

Paradoxalement, l'externalisation d'une activité peut aller à l'encontre de cette optimisation globale car elle réintroduit des interfaces entre acteurs (interne / externe) et nuit ainsi à une visibilité globale sur le processus auquel elle appartient, du fait d'une moindre transparence inhérente à la sous-traitance. L'entreprise aura ainsi plus de mal à identifier les défaillances et les possibilités d'optimisation.

### 3. La dimension qualitative

#### a) 3<sup>ème</sup> avantage du « faire faire » : une qualité accrue grâce à l'expertise du prestataire

Les prestataires étant spécialisés, les entreprises peuvent bénéficier d'un savoir-faire qu'elles ne possèdent pas et des évolutions de la profession grâce à une veille continue réalisée par le prestataire sur son cœur de métier (par exemple l'évolution des logiciels de comptabilité).

#### b) Limites et risques inhérents

*Une qualité de service qui tend à baisser du fait de la rationalisation du travail et d'une implication moindre des personnels*

Les fonctions externalisées sont souvent les plus répétitives, ce qui peut entraîner un turnover important chez les prestataires et une baisse de qualité, ce qu'ont montré les limites du fordisme du début du XX<sup>ème</sup> siècle.

Les employés du prestataire ne faisant pas partie de l'entreprise cliente, ils sont moins soucieux de sa réussite et donc moins investis, ce qui peut avoir un impact négatif sur la qualité de leur travail. Une baisse de motivation est d'autant plus probable lors d'un transfert des employés qui se sentent souvent trahis par leur ancien employeur.

*Une fonction qui aura tendance à stagner, le prestataire n'étant pas intéressé aux résultats de l'entreprise*

Innover c'est prendre le risque de se tromper et demande d'investir. Or le cadre contractuel est souvent un frein pour le prestataire qui préférera assurer sa marge. L'entreprise cliente n'ayant plus le savoir-faire dans

l'activité, il lui sera de plus en plus difficile de percevoir les optimisations possibles et d'y contraindre le prestataire.

### *La sécurité des données confidentielles n'est plus garantie*

Le passage à la sous-traitance entraîne une modification de la politique d'accès et de saisie des données. L'entreprise n'a pas de moyens de contrôle sur les personnels ayant le pouvoir d'accéder à ses données les plus confidentielles et les plus stratégiques, comme les données financières.

Or du personnel interne sera plus sensible à l'importance de ces données du fait d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise et donc moins enclin à les divulguer que du personnel externe.

## 4. La dimension flexibilité

- a) 4<sup>ème</sup> avantage : une plus grande flexibilité pour s'adapter aux fluctuations de l'activité

Le « faire faire » peut permettre à une entreprise de dimensionner les effectifs affectés à une fonction selon son activité, et donc transformer des coûts fixes en coûts variables.

- b) Limites et risques

### *Une rigidité des contrats qui nuit à la flexibilité*

L'entreprise ne peut se désengager aussi facilement auprès d'un prestataire. En effet, les contrats sont souvent rigides afin de prévenir les risques et donc difficile à renégocier ou à casser. Ainsi, selon le *Baromètre Outsourcing Europe 2008 d'Ernst & Young*<sup>17</sup> seulement 31% des entreprises ayant externalisé voient la flexibilité comme un avantage en 2008 alors qu'elles étaient 45 % en 2005.

---

17

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/0608\\_etude\\_outsourcingeuropa/\\$FILE/0608\\_etude\\_OutourcingEurope.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/0608_etude_outsourcingeuropa/$FILE/0608_etude_OutourcingEurope.pdf)

### *Le prestataire peut être moins réactif face aux évolutions de l'activité*

La négociation entre deux services internes est généralement plus simple qu'avec un prestataire. Les intermédiaires et les différents cadres (juridique, financier,...) à définir suite à une demande supplémentaire ralentissent d'autant sa mise en œuvre. De plus, le prestataire ne pourra pas nécessairement mettre à disposition les ressources nécessaires pour répondre à la demande (pas de disponibilité interne, difficulté à recruter, etc.)

Ainsi, toujours selon le *Baromètre Outsourcing Europe 2008 d'Ernst & Young*, le manque de réactivité est vu par 40% des entreprises françaises externalisant au moins une fonction comme un inconvénient<sup>18</sup>.

### *L'entreprise est dépendante de la capacité de son prestataire à délivrer*

Cas plus rare mais plausible, le prestataire peut être en cessation d'activité ou en difficulté et ne pas assurer sa prestation, ce qui devient alors problématique pour l'entreprise cliente puisqu'elle ne peut se passer de ses fonctions support. Elle doit alors soit trouver un autre prestataire, soit réinternaliser ; deux solutions, nous l'avons vu, très coûteuses.

## 5. La dimension sociale

- a) 5<sup>ème</sup> avantage du « faire faire » : un affranchissement des problèmes liés à la gestion du personnel et au management des équipes

Le personnel n'étant plus interne, les arrêts maladie, les congés maternité, les luttes de pouvoir nuisant au bon fonctionnement du service, etc. deviennent la préoccupation du prestataire.

- b) Limites et risques

*Le report des problèmes de gestion du personnel sur le prestataire entraîne un risque image pour l'entreprise*

---

18

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/0608\\_etude\\_outsourcing europe/\\$FILE/0608\\_etude\\_OutourcingEurope.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/0608_etude_outsourcing europe/$FILE/0608_etude_OutourcingEurope.pdf)

L'actualité l'a montré, les pratiques du prestataire en matière de droit du travail peuvent rejaillir sur l'entreprise. La SNCF, dont le prestataire en charge de la sécurité des gares embauchait des sans-papiers, s'est vue en une des journaux pendant plusieurs jours<sup>19</sup>. Ainsi, une gestion interne du personnel permet de s'assurer qu'elle correspond à l'éthique de l'entreprise et à celle attendue par l'opinion publique, plutôt que de risquer une exposition médiatique alors coûteuse en communication.

### *Une mauvaise gestion du personnel chez le prestataire aura des impacts sur la qualité de la prestation*

Si l'entreprise n'a plus en charge la gestion et le management des personnels lorsqu'elle sous-traite, les problèmes qui en découlent n'ont pas pour autant disparu. Ainsi, un absentéisme fréquent des personnes nuira tout autant à la qualité du travail fourni (les remplaçants connaissant moins bien le poste).

### *Lors d'un transfert de personnel le volet social est extrêmement lourd à gérer*

L'externalisation qui s'accompagne d'un transfert des salariés implique pour ces derniers de nombreux changements : d'employeur, de convention collective, de contrat de travail, d'environnement de travail (situation géographique, locaux, collègues), de méthode de travail voire de tâche, changement de statut (risque de licenciement plus important) etc.

La gestion de cette dimension sociale est donc extrêmement lourde pour une entreprise qui se lance dans un processus d'externalisation car elle doit négocier quasiment au cas par cas des accords convenant aux salariés et qui incluent leur évolution chez leur nouvel employeur. Le volet communication s'avère également très important.

A cette lourdeur de gestion s'ajoutent de nombreux risques.

Une externalisation est bien évidemment sensible pour ceux qui partent, mais également pour ceux qui restent car elle témoigne souvent d'une stratégie d'externalisation plus globale. Ainsi, elle peut engendrer une

---

<sup>19</sup><http://www.liberation.fr/societe/0101251877-a-la-sncf-les-vigiles-sans-papiers-serrent-les-coudes>

perte de confiance des salariés en leur entreprise voire un mal-être, et donc une baisse de productivité.

L'externalisation est souvent mal vécue par les salariés transférés, de par leur propre changement de situation et le sentiment d'abandon, mais également par la diversité des statuts résultant des négociations, qui génère des inégalités au sein du nouvel employeur et donc des situations conflictuelles.

Le risque de grève est également très fréquent lors d'une annonce d'externalisation. Ainsi, une centaine de salariés d'Alcatel Lucent se sont mis en grève à l'annonce de l'externalisation de la gestion d'une grande partie de son infrastructure informatique par HP en juin 2009<sup>20</sup>.

## B. L'ENTREPRISE EST VULNERABLE FACE AUX RISQUES DU « FAIRE FAIRE »

### 1. Une concurrence qui ne permet pas de lutter contre l'opportunisme des agents

Le marché de la prestation de service pour les fonctions support dans les grandes entreprises est pour certaines activités fortement concentré, du fait de la capacité requise pour répondre à des demandes importantes et de la solidité financière exigée. Les prix pratiqués et les prestations proposées, seront donc, à conditions économiques comparables, sensiblement identiques pour tous les prestataires. L'entreprise cliente ne va donc pas bénéficier des avantages d'une concurrence forte (baisse des prix, innovation, etc.).

De plus, changer de prestataire pour certaines fonctions plus complexes peut s'avérer extrêmement compliqué et donc dissuasif<sup>21</sup>. Une forte dépendance se crée vis-à-vis de celui-ci, du fait de la confidentialité de certaines informations, des coûts de transaction qu'impliqueraient un nouveau changement de prestataire, de la difficulté à refaire confiance après une expérience non réussie ou de réinternaliser une fonction dont l'entreprise a perdu le savoir-faire, etc.

<sup>20</sup> <http://pro.01net.com/editorial/503648/les-salaries-dalcatel-lucent-refusent-detre-externalises-chez-hp/>

<sup>21</sup> [http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article\\_11\\_1.htm](http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_11_1.htm)

## 2. Un verrouillage contractuel illusoire et inadapté

Un contrat précis en termes de périmètre, de performance, de qualité, de disponibilité, de pénalités éventuelles, des règles de sorties, etc. est systématiquement cité comme moyen de prévenir les risques liés à la sous-traitance.

Cependant, il est évident qu'un contrat exhaustif est impossible, notamment sur les aspects de long terme. En effet, comment anticiper tous les aléas qui constituent la vie d'une entreprise ?

Plusieurs études<sup>22</sup> montrent en outre que la relation de confiance avec le prestataire est primordiale dans une opération d'externalisation. Si le contrat est trop exhaustif, le prestataire n'a alors aucune marge de manœuvre et se cantonnera à un rôle d'exécution. Plus qu'une relation client-prestataire, c'est une relation de partenariat qui doit s'instaurer afin que la fonction sous-traitée puisse continuer à évoluer.

## 3. Des risques qui croissent avec la complexité de l'activité

Pour des prestations comme le gardiennage ou la restauration il suffit à l'entreprise qui n'est pas satisfaite de remplacer son prestataire par un des nombreux autres disponibles sur le marché. Celui-ci est en effet très concurrentiel et les contrats de court terme. En revanche, pour des activités plus proches du métier, comme les ressources humaines, l'informatique ou la finance, qui impliquent des transferts de connaissance entre les deux parties, les risques peuvent devenir critiques pour l'entreprise.

### C. LA REUSSITE DU « FAIRE FAIRE » NECESSITE UNE GESTION DE SES RISQUES, CE QUI REPRESENTE UN COUT NON NEGLIGEABLE POUR L'ENTREPRISE

Face à ces nombreux risques qui peuvent s'avérer majeurs pour l'entreprise et sa vulnérabilité vis-à-vis de l'opportunisme des agents, il est impératif pour l'entreprise qui sous-traite d'organiser la gestion de ces risques.

<sup>22</sup> <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/94c-01.pdf>

Le contrat doit être soigneusement étudié et conçu dans une perspective de long terme afin de permettre à l'activité d'évoluer et d'exercer un contrôle sur le prestataire en termes de coût et de qualité. Cette phase du processus d'externalisation est longue et coûteuse car elle est extrêmement chronophage et requiert les compétences onéreuses d'avocats, mais il s'agit d'un investissement indispensable.

Le contrat étant un outil limité, l'autre volet indispensable dans la gestion des risques est donc une forte gouvernance. Celle-ci nécessite de garder des compétences en interne pour conserver le savoir-faire et un même niveau d'information. L'entreprise pourra négocier avec le prestataire à connaissances égales, contribuer à l'évolution du métier financièrement ou qualitativement et garder la possibilité d'une réinternalisation comme envisageable. Mais cette forte gouvernance a un coût qui doit être pris en compte dans une réflexion sur le « faire faire ».

#### **D. PRIVILEGIER LES SOLUTIONS INTERNES PERMET D'OPTIMISER LES FONCTIONS SUPPORT SANS ENCOURIR LES RISQUES DU « FAIRE FAIRE »**

Le choix d'externaliser est parfois issu d'une déficience de la fonction en interne. Or nous l'avons vu, pour être en mesure de gérer les risques inhérents à la sous-traitance, l'entreprise doit posséder des compétences en interne lui permettant de suivre le prestataire. De même, si l'activité n'atteint pas une qualité satisfaisante en interne, l'entreprise sera incapable de formuler ses besoins et ses critères de performance puisqu'elle ne les connaît pas. Elle sera alors extrêmement vulnérable face à l'opportunisme des prestataires.

Le bon fonctionnement de l'activité en interne est donc une condition préalable à toute décision de sous-traitance. De nombreux outils permettent d'optimiser une fonction en interne et d'éviter ainsi les risques liés au « faire faire » : la réorganisation de l'activité et un redimensionnement des effectifs nécessaires pourront permettre de gagner en productivité, un recrutement exigeant en terme d'expertise métier améliorera la qualité, un meilleur management des équipes limitera les problèmes liés à la gestion du personnel, etc.

Tout l'enjeu du « faire faire » est donc d'évaluer les bénéfices au regard des coûts de gestion des risques et des opportunités d'optimisation internes. Mais comment l'entreprise doit-elle procéder pour mener sa réflexion ? N'est-il pas possible de dégager des critères généraux permettant de guider cette réflexion complexe ?

## IV. LA METHODE MILLE-ALLIANCE : UN CADRE DE REFLEXION POUR GUIDER LA PRISE DE DECISION

*Un logigramme en annexe schématise le cheminement des différentes questions à se poser lors du processus de réflexion. Des exemples viennent ensuite l'appuyer.*

### A. DETERMINER SI L'ACTIVITE EST « ELIGIBLE » A LA SOUS-TRAITANCE

#### 1. Les activités à « faire faire »

Certaines activités sont toujours à « faire faire », car :

- l'entreprise y est contrainte légalement : audit des comptes, certification, conseil devant les tribunaux, etc.
- elles sont par définition externes, comme pour les métiers du conseil. En effet, l'expérience acquise auprès des autres entreprises contribue à leur valeur ajoutée.
- L'activité n'a pas un volume suffisant pour justifier des investissements nécessaires, comme par exemple l'entretien des espaces verts.

#### 2. Les activités à « faire »

A contrario, l'entreprise ne peut externaliser son management.

Elle ne peut également externaliser les postes de ceux qui servent d'interface entre les fonctions support et les fonctions opérationnelles, car ils permettent de traduire les besoins et les contraintes métier. Par exemple, dans la production industrielle, le contrôleur de gestion souvent localisé en usine sera le plus à même d'expliquer au directeur financier situé au siège les chiffres qu'il lui fournit, parce qu'il est proche de l'activité. A l'inverse, un prestataire pourra fournir les chiffres demandés mais ne pourra les expliquer qualitativement.

### 3. Les activités pour lesquelles la question du faire ou « faire faire » se pose

Ainsi, les seules activités pour lesquelles une réflexion sur la sous-traitance sera pertinente sont des activités d'exécution, car elles répondent à des besoins déjà définis.

#### B. DETERMINER LA VALEUR AJOUTEE DE L'ACTIVITE POUR EVALUER LES RISQUES

Nous définirons la valeur ajoutée d'une activité en fonction du salaire de son personnel. Cette définition ne vaut en revanche que pour les fonctions support. En effet, dans les entreprises de service, certaines activités métier sont faiblement rémunérées mais peuvent constituer un poste de valeur ajoutée important car elles impactent directement le client. A titre d'indication, si le salaire est inférieur à une fois et demie le SMIC, nous considérerons la valeur ajoutée comme faible, et au-dessus comme moyenne à forte. Ce seuil est à déterminer par l'entreprise en fonction de ses propres spécificités (intéressement, participation, 13<sup>ème</sup> mois, CP / RTT, etc.).

Du fait de ces divers avantages, le coût d'un « petit salaire » est beaucoup plus important dans les grandes entreprises que dans une PME, ainsi que le coût d'un licenciement, et un prestataire pourra donc proposer un prix plus avantageux, à salaire égal pour le salarié. Le différentiel de prix sera d'autant plus important que la convention collective de l'entreprise est avantageuse pour le salarié, comme c'est le cas dans la Banque ou dans l'Energie.

Or pour les activités à faible valeur ajoutée, comme le ménage, les risques liés au « faire faire » sont limités car l'activité elle-même est peu complexe et nécessite peu de partage d'information. Le coût de gestion de ces risques est donc quasi-nul et la sous-traitance plus rentable, même si le gain économique est faible. En revanche, les risques augmentant avec la valeur ajoutée de l'activité et donc leur coût de gestion, la question demande alors à être étudiée plus attentivement.

## C. SE POSER LA QUESTION DE L'OPTIMISATION DE LA FONCTION EN INTERNE

Nous l'avons vu, avoir un bon niveau de qualité de l'activité en interne est un préalable indispensable à la sous-traitance afin que l'entreprise puisse être en mesure de spécifier son cahier des charges et suivre son prestataire.

Si la fonction atteint un bon niveau de qualité mais que l'entreprise pense pouvoir économiser grâce à la sous-traitance, elle doit alors déjà se demander si des optimisations sont possibles en interne afin de gagner en productivité.

Une fois les possibilités d'optimisation identifiées, il faudra comparer le gain économique qu'elles pourront apporter à celui d'un prestataire. S'il n'est que légèrement inférieur, il faudra préférer le « faire » à condition de réaliser ces optimisations.

## D. ÉVALUER LA RENTABILITE ECONOMIQUE DE L'ACTIVITE INTERNE PAR RAPPORT AU MARCHÉ

Une fois toutes les conditions préalables étudiées, le cas d'une faible valeur ajoutée écartée et les possibilités d'optimisation interne passées en revue, la question qui se pose est « est-il moins cher de réaliser l'activité en interne ou de la sous-traiter ? ». Il s'agit alors de comparer les offres des prestataires au coût de revient de l'activité en interne.

Or, le calcul exact de ce différentiel est impossible du fait des inconnues sur le long terme. Il faut donc, selon nous, que la différence de prix soit importante pour que la gestion des risques, coûteuse dans les activités à moyenne ou forte valeur ajoutée, soit justifiée. Un gain de 30% paraît être un minimum pour se lancer.

Si l'activité en interne revient au même prix ou est légèrement plus chère que la proposition du prestataire, il faut alors chercher un autre modèle économique par le biais de la délocalisation et qui permettrait de réelles économies. Néanmoins, les risques augmentant du fait de la distance, de la différence linguistique et culturelle, etc. la question est à étudier attentivement.

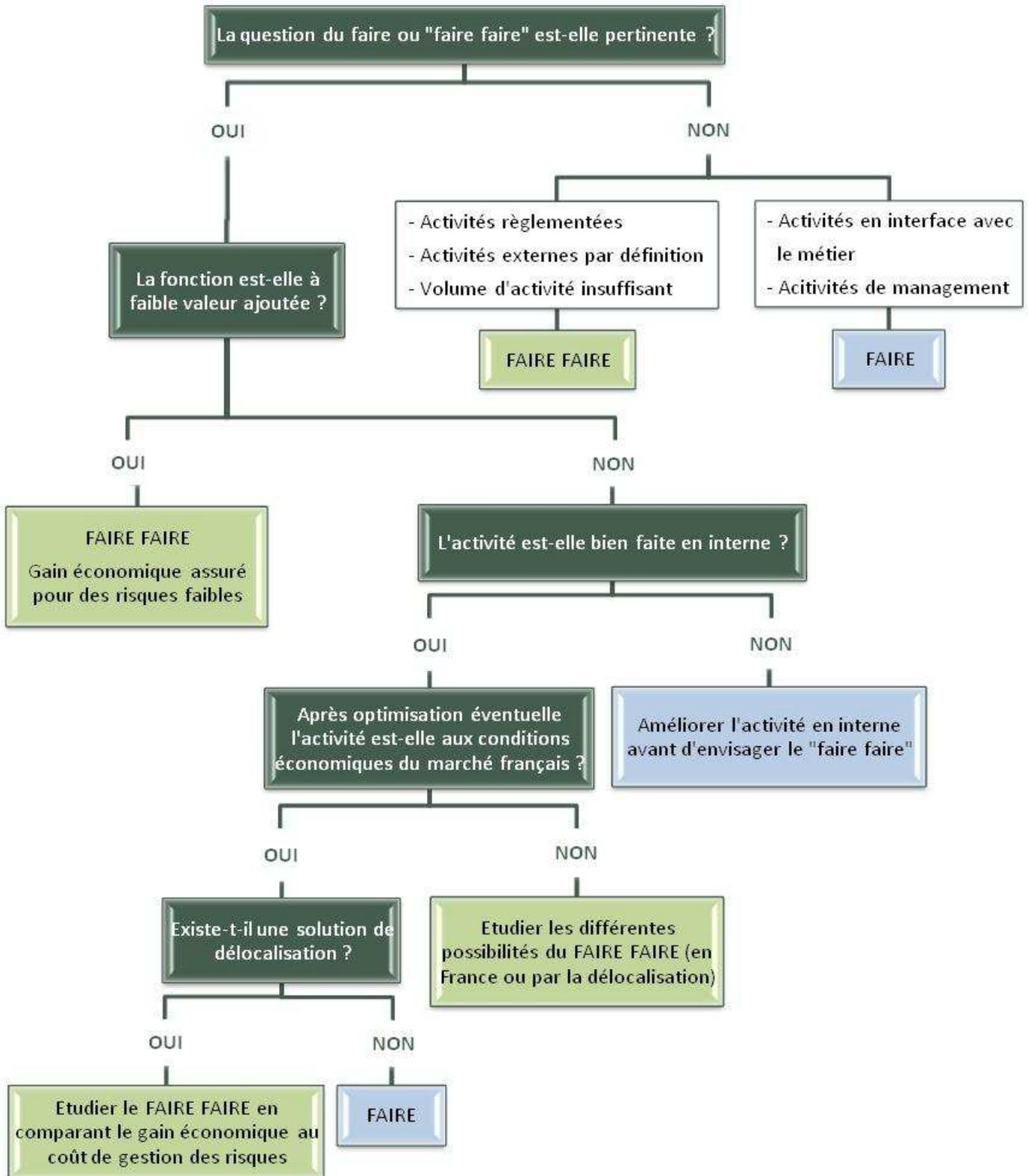


Ensemble,  
concrétisons vos projets.

Si l'activité est vraiment plus chère en interne, il convient alors de « faire faire » et de gérer les risques afférents, le coût de cette gestion étant compensé par le gain économique de la sous-traitance. L'entreprise pourra alors comparer les offres de prestataires français et étrangers, s'il en existe.



## E. ANNEXE 1 : LOGIGRAMME DE NOTRE METHODE DE REFLEXION



## F. ANNEXE 2 : EXEMPLES

activité à valeur ajoutée, externalisable si les conditions économiques le justifie						
Activité	La question "faire ou faire faire" est-elle pertinente ?	L'activité est-elle à faible valeur ajoutée ?	Si l'activité est bien faite, est-elle optimisable en interne (réorganisation, nouvelle technologie) ?	Peut-il exister sur le marché français, une alternative externe moins coûteuse ?	Existe-t-il une opportunité de délocalisation ?	conclusion
<b>Comptabilité</b>						
Saisie des factures fournisseurs	OUI	NON (profils BAC +2)	OUI par la dématérialisation fiscale et la centralisation des comptables	NON sauf conventions collectives particulières (Banque, Energie, ...)	OUI par exemple la délocalisation dans un pays low cost (Roumanie, Afrique du Nord) pouvant proposer des comptables parlant français et connaissant le plan comptable français	étude à mener
Vérification des comptes à la clôture mensuelle	NON car activité de contrôle du FF					FAIRE
<b>Informatique</b>						
Etudes (chef de projet, responsable d'application, AMOA)	NON => FAIRE Interface forte avec le métier. Recours à l'externe possible pour un pic d'activité	NON	NON	NS	NON	FAIRE
Développement (JAVA, PHP, C, ...)	OUI	NON	NON	NON car coût essentiellement salarial	OUI	Mix FAIRE et FAIRE FAIRE en privilégiant le FAIRE FAIRE pour les langages en fin de vie
Développement d'une application de gestion	NON => FAIRE FAIRE Un logiciel du marché sera toujours moins cher dans la durée et porteur de bonnes pratiques					

activité à valeur ajoutée, externalisable si les conditions économiques le justifient

Activité	La question "faire ou faire faire" est-elle pertinente ?	L'activité est-elle à faible valeur ajoutée ?	Si l'activité est bien faite, est-elle optimisable en interne (réorganisation, nouvelle technologie) ?	Peut-il exister sur le marché français, une alternative externe moins coûteuse ?	Existe-t-il une opportunité de délocalisation ?	conclusion
Paramétrage d'ERP	OUI	NON	idem développement	NON	OUI mais complexe et risqué à mettre en œuvre compte tenu de l'importance de l'ERP pour le bon fonctionnement des process de l'entreprise	FAIRE au moins une partie et le curseur avec le faire faire dépendra de la convention collective
Référencement internet	NON expertise à acheter	NON				
Administration de bases de données	NON => FAIRE					
Exploitation (serveurs, disques, réseaux)	OUI	NON	NON	OUI car l'activité exige d'importants moyens humains et matériels pour assurer la continuité de service. Elle se prête donc à la massification	NON compte tenu des contraintes en infrastructures nécessaires pour assurer la prestation	FAIRE FAIRE
Assistance bureautique	OUI	NON	NON	OUI car l'activité exige d'importants moyens humains pour assurer une prestation de proximité, réactive et sur une large plage horaire.	NON car besoin de proximité	FAIRE FAIRE
<b>Services Généraux</b>						
Nettoyage des locaux	OUI	OUI				FAIRE FAIRE
Entretien des espaces verts, élagages, ...	NON => volume d'activité insuffisant					FAIRE FAIRE
Restaurant d'entreprise	OUI	OUI				FAIRE FAIRE

Entretien des ascenseurs	NON => volume d'activité insuffisant	NON				FAIRE FAIRE
			activité à valeur ajoutée, externalisable si les conditions économiques le justifient			
Activité	La question "faire ou faire faire" est-elle pertinente ?	L'activité est-elle à faible valeur ajoutée ?	Si l'activité est bien faite, est-elle optimisable en interne (réorganisation, nouvelle technologie) ?	Peut-il exister sur le marché français, une alternative externe moins coûteuse ?	Existe-t-il une opportunité de délocalisation ?	conclusion
Ressources humaines						
Paie	OUI	NON	NON	OUI	NON car une partie des coûts est locale (connaissance de la législation, acheminement bulletin paie) et le reste est du logiciel et de l'exploitation informatique peu exportable	étude à mener (60% du CAC fait et 40% fait faire)
Recrutement	OUI	NON	NON	OUI pour gérer la saisonnalité du processus et le caractère cyclique des besoins		Mix FAIRE et FAIRE FAIRE
Secrétariat Général						
Secrétariat juridique	NON => FAIRE (réactivité, sensibilité des données)	NON				FAIRE
Juristes	OUI à condition de garder des juristes internes pour gérer la relation avec les juristes externes	NON	OUI par un système d'information juridique	OUI car la charge d'activité est très variable et demande une forte réactivité ; elle se prête donc au faire faire pour optimiser le taux d'occupation des juristes internes	NON car le droit est local	Mix FAIRE et FAIRE FAIRE

activité à valeur ajoutée, externalisable si les conditions économiques le justifient

Activité	La question "faire ou faire faire" est-elle pertinente ?	L'activité est-elle à faible valeur ajoutée ?	Si l'activité est bien faite, est-elle optimisable en interne (réorganisation, nouvelle technologie) ?	Peut-il exister sur le marché français, une alternative externe moins coûteuse ?	Existe-t-il une opportunité de délocalisation ?	conclusion
Autres activités support						
Contrôle de gestion	NON => FAIRE car activité proche des opérations et sensible (données confidentielles)	NON				FAIRE
Consolidation	NON => FAIRE car activité demandant une grande connaissance de l'entreprise et soumise à de fortes contraintes (rapidité, confidentialité)	NON				FAIRE
Gestion des risques	NON					
Audit interne	NON par définition					
Contrôle interne	NON par définition					