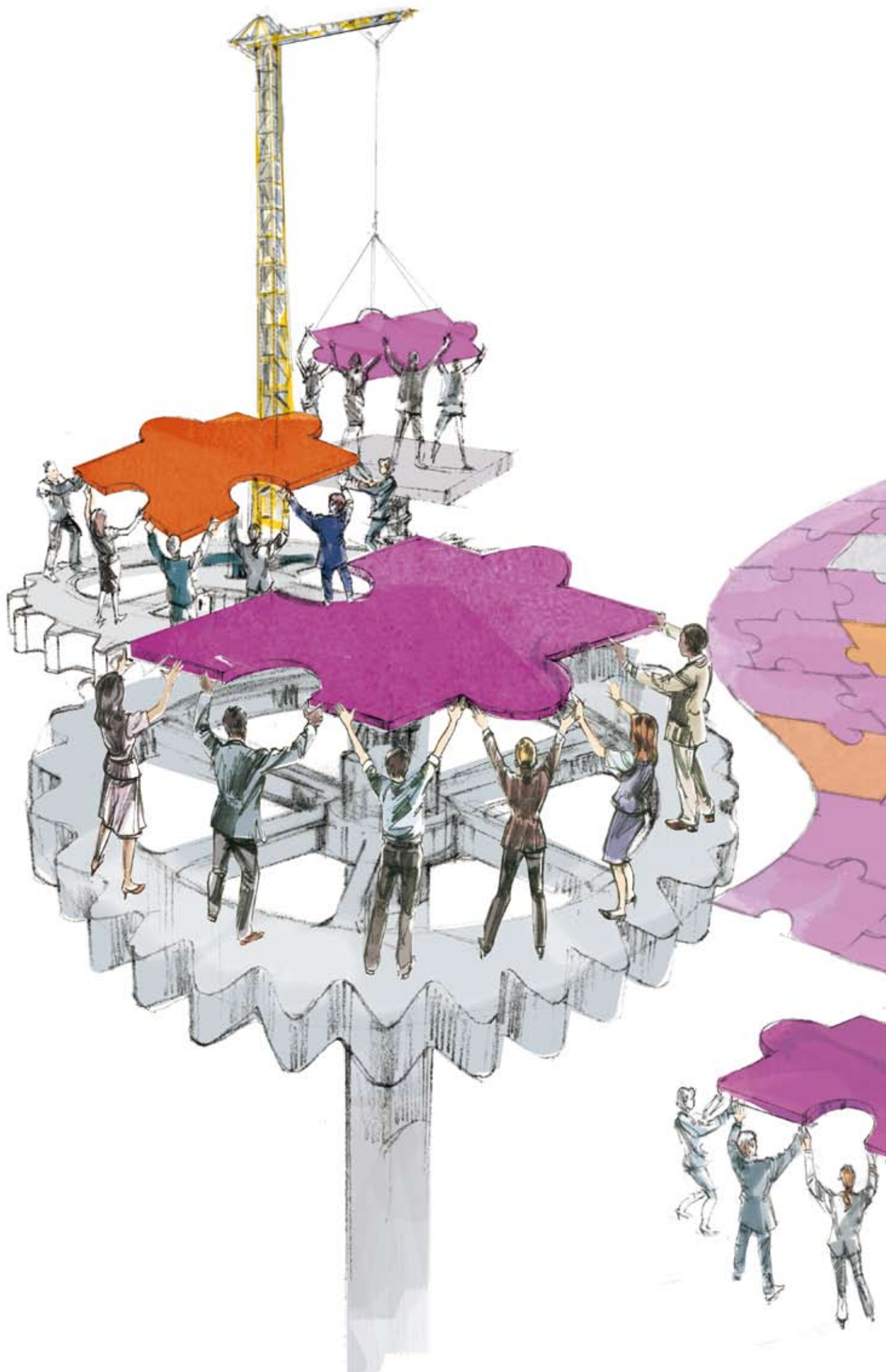


L'Externalisation des fonctions Comptable et Financière, Paie et Ressources Humaines

Externalisation – *Business Process Outsourcing (BPO)*







Sommaire

- 05 L'enquête Grant Thornton / IFOP 2008
Les éléments clés...
- 06 Mutualisation de fonctions :
une démarche interne ou externe largement répandue.
- 06 L'Externalisation, une solution largement adoptée.
- 07 Quelles activités au sein de la fonction Comptable
et Financière sont le plus souvent externalisées
par les entreprises ?
- 07 Essayer l'Externalisation, c'est l'adopter !
- 08 Les facteurs incitant les entreprises à externaliser
sont stratégiques.
- 08 Quels avantages les entreprises tirent-elles
de l'Externalisation ?
- 09 Les conditions de réussite de l'Externalisation.
- 09 Les délocalisations partielles d'activité peuvent être
appropriées bien que l'étude 2007 ait montré
qu'Externalisation et délocalisation ne sont
pas synonymes.
- 10 L'Externalisation, mode d'organisation orienté
vers la performance et la sécurité, adoptée
progressivement par de nombreuses entreprises.

Toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité d'optimiser leurs fonctions support. L'Externalisation est l'un des moyens d'obtenir un haut niveau de performance.

En 2008, près de 18 % des dirigeants externalisent déjà, ou envisagent de le faire, leurs activités Comptable et Financière et 30 % leurs activités Paie et Ressources Humaines.

La nouvelle édition de l'enquête* sur les tendances de l'Externalisation, conduite par Grant Thornton pour la 5^{ème} année, porte sur le management des fonctions Comptable et Financière, Paie et Ressources Humaines.

L'Externalisation a gagné ses lettres de noblesse car elle répond à trois exigences majeures des entreprises, dans le contexte actuel de compétition mondialisée : Coût, Conformité, Compétence.

Anticiper... ou s'adapter au plus vite aux exigences du marché : le choix de l'Externalisation peut résulter d'une approche stratégique, offensive, orientée vers la recherche de la performance. Il peut également résulter d'une démarche défensive, dans une phase de restructuration.

Les appréciations des dirigeants qui ont mis en œuvre ce mode d'organisation sont très favorables comme en témoigne le taux de renouvellement des contrats (86%). L'Externalisation, devenue désormais une pratique courante, est appelée à se développer de plus en plus dans les années à venir.

(*) Enquête IFOP menée du 26 juin au 7 juillet 2008 sur un échantillon de 703 dirigeants d'entreprise représentatif des entreprises françaises de 100 à 2 000 salariés. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas, après stratification par région.



L'enquête Grant Thornton / IFOP 2008

Les éléments clés...

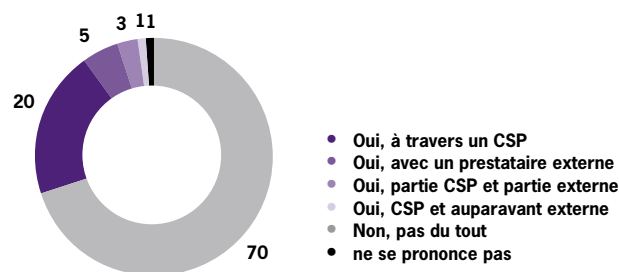
1 Mutualisation de fonctions : une démarche interne ou externe largement répandue.

Invités à se prononcer sur leurs démarches de mutualisation de fonctions ou de sous-fonctions en interne ou en externe, 29 % des dirigeants déclarent avoir engagé une telle démarche à travers l'externalisation auprès d'un partenaire externe ou d'un Centre de Services Partagés (CSP) interne ou encore d'une démarche mixte.

La démarche est plus répandue à mesure que la taille des entreprises croît (32 % pour les entreprises de 250 à 499 salariés, 43 % pour celles entre 500 et 999 salariés).

Les entreprises de Services l'ont adoptée à 34 % contre 24 % pour celles dans le BTP ou l'Industrie.

Démarche de mutualisation (en %)



2 L'Externalisation, une solution largement adoptée.

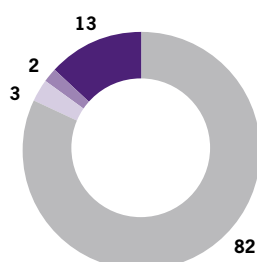
L'Externalisation de certaines fonctions Comptable et Financière est pratiquée par 15 % des entreprises de 100 à 2 000 salariés, un taux stable par rapport aux mesures réalisées les années précédentes.

La proportion grandit avec la taille de l'entreprise (14 % pour "100 à 499 salariés" contre 18 % pour "500 salariés ou plus").

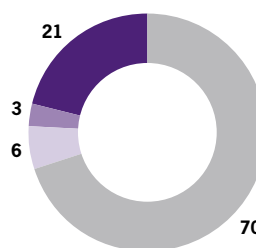
L'Externalisation des fonctions Paie et Ressources Humaines

se révèle plus fréquente (24 %), à l'instar des observations faites lors des précédentes vagues d'enquête : ces fonctions nécessitent des compétences de très haut niveau et sont fortement consommatrices de temps et de main d'œuvre au sein des entreprises. Elle se développe aussi avec la taille de ces dernières. La proportion de chefs d'entreprise déclarant externaliser certaines de ces fonctions semble marquer le pas alors que la progression était régulière (24 % contre 27 % en 2007, 25 % en 2006 et 22 % en 2005).

Fonctions comptable et financière (en %)



Fonctions paie et ressources humaines (en %)



• Oui, c'est déjà fait • Oui, c'est en cours • Non, mais je l'envisage • Non, pas du tout • Ne se prononce pas

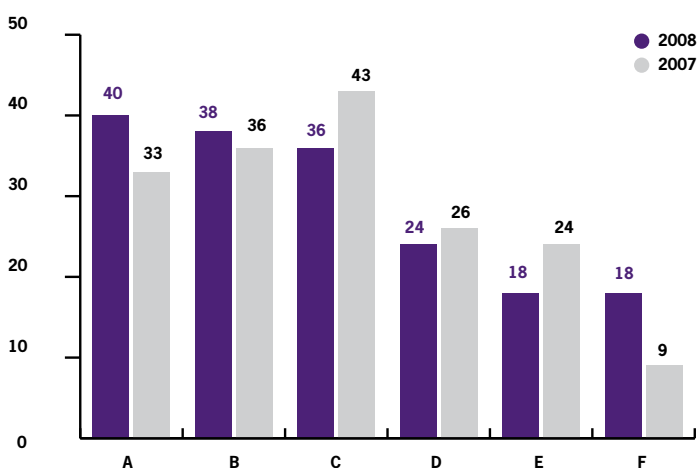
3 Quelles activités au sein de la fonction Comptable et Financière sont le plus souvent externalisées par les entreprises ?

Les activités Comptable et Financière confiées à un prestataire extérieur sont multiples et chacune d'entre elles atteint désormais un niveau significatif. Le périmètre complet d'Externalisation varie d'une situation à l'autre, conférant fondamentalement à cette solution un caractère sur mesure.

On observe un fort développement de la délégation d'activités clés comme la comptabilité Client (facturation, recouvrement), 40 % contre 33 % en 2007, et surtout de la Direction Financière elle-même, pour une période temporaire, 18 % contre 9 % en 2007.

A	La comptabilité clients : facturation, recouvrement
B	La comptabilité fournisseurs
C	La comptabilité générale
D	La consolidation
E	L'audit interne ou le contrôle interne
F	La direction financière pour une période temporaire

Activités comptable et financière (en %)*



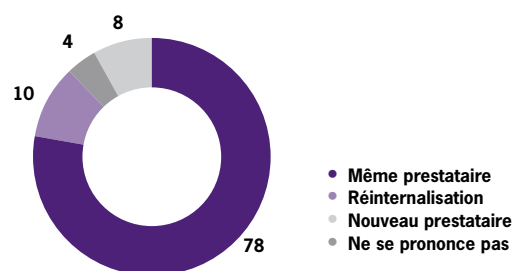
Base : Dirigeants dont l'entreprise externalise certaines fonctions comptable et financière ou envisage de le faire, soit 18% de l'échantillon (126 personnes).

4 Essayer l'Externalisation, c'est l'adopter !

Les décisions à l'issue de la période contractuelle.

Seuls 10 % des dirigeants ont réinternalisé leurs activités, pour des raisons variées : coûts (71%), qualité de service (50%), décision groupe (17%), caractère temporaire prévu dès l'origine (17%), mauvaise relation avec le prestataire (11%). Le même prestataire est maintenu dans 78 % des cas de poursuite de l'Externalisation et, souvent, pour des activités élargies (17 % des cas).

Le taux de réinternalisation (en %)



Base : Dirigeants dont l'entreprise a externalisé certaines fonctions comptable et financière et/ou paie et ressources humaines, soit 183 personnes.

*Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses.

5 Les facteurs incitant les entreprises à externaliser sont surtout stratégiques

Les facteurs incitatifs stratégiques et d'amélioration des performances priment.

Le choix de l'Externalisation peut résulter soit d'une stratégie proactive, soit découler d'une approche défensive.

Le choix dépend tout d'abord de la politique groupe, puis d'un changement de structure ou d'organisation et de la recherche d'amélioration des performances. Ce dernier facteur s'impose dans l'enquête 2008 par rapport à 2007. Viennent ensuite des raisons liées à l'adaptation au niveau d'activité (évolution du système d'information, fluctuation de charges, ...).

A	La politique groupe
B	Une restructuration de l'entreprise
C	Une recherche d'amélioration des performances des fonctions**
D	Des ressources humaines et / ou financières clés indisponibles
E	Une opération de fusion ou acquisition
F	Une croissance importante de l'entreprise
G	Une activité fluctuante
H	Une réflexion visant à faire évoluer le système d'information

** Question non posée en 2007.

6 Quels avantages les entreprises tirent-elles de l'Externalisation ?

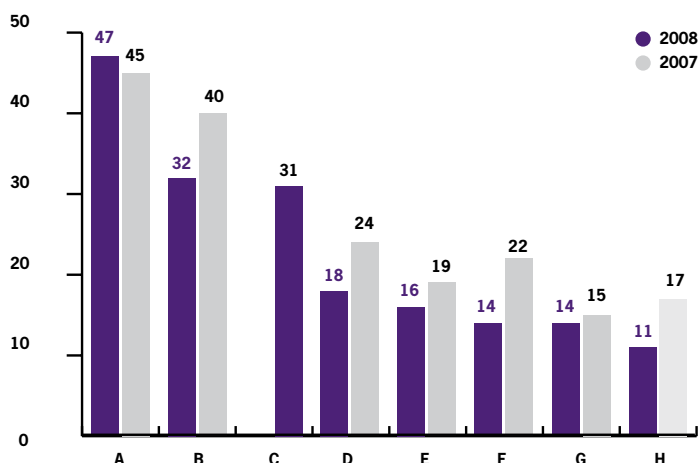
Les avantages perçus de l'Externalisation étaient dans l'enquête 2007 tout autant qualitatifs que quantitatifs.

Le nouveau contexte économique induit un retour en force en 2008 de l'approche par les coûts selon le schéma suivant :

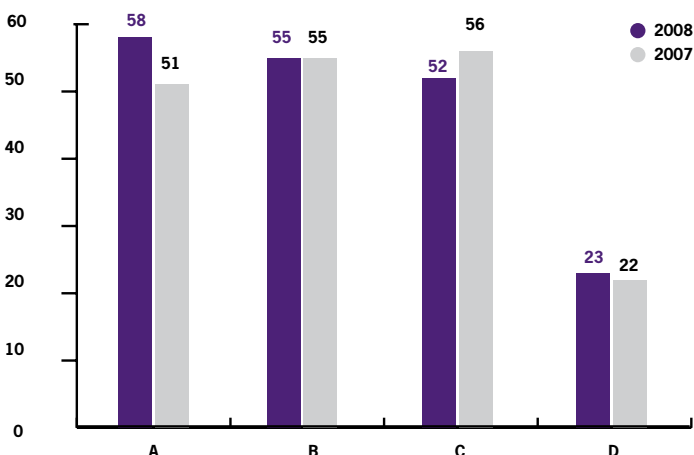
A	La réduction ou le contrôle des coûts
B	Le respect des règles comptables, fiscales et sociales
C	L'accès immédiat et durable à des compétences spécialisées
D	Une meilleure qualité de service

*Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses.

Facteurs incitatifs (en %)*



Principaux avantages de l'Externalisation (en %)*



Base : Dirigeants dont l'entreprise externalise certaines fonctions comptable et financière et/ou paie et ressources humaines ou envisage de le faire, soit 35 % de l'échantillon (246 personnes).

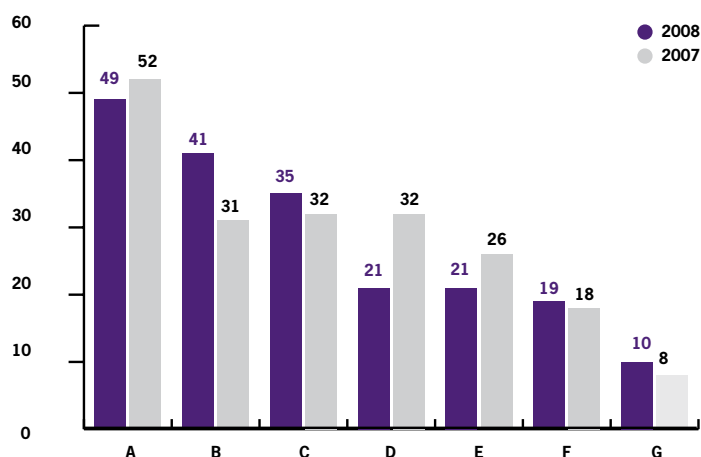
7 Les conditions de réussite de l'Externalisation

Les principales conditions de succès d'une Externalisation

résident pour la majeure partie : dans la réflexion menée en amont sur le périmètre et les attentes du projet, l'expérience du prestataire, l'attitude partenariale entre les parties, le pilotage et la bonne gouvernance de l'exécution du contrat. Le bon choix du prestataire prend davantage d'importance. Les Dirigeants ne mettent pas en avant leur propre implication pour la réussite de l'Externalisation, alors qu'elle est souvent bien réelle et vecteur de réussite.

A	La qualité du cahier des charges et de l'expression des besoins
B	L'expérience du prestataire
C	La qualité des relations entre le client et le prestataire
D	Le suivi des opérations par un comité de pilotage bipartite (gouvernance du projet)
E	La précision du contrat et de la description des services attendus
F	L'implication de la Direction Générale
G	La gestion des aspects ressources humaines et de la communication

Les conditions de réussite (en %) *

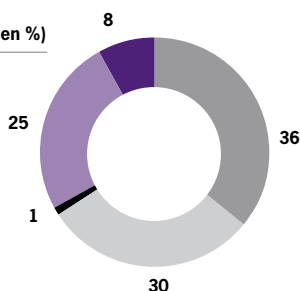


Base : Dirigeants dont l'entreprise externalise certaines fonctions comptable et financière et/ou paie et ressources humaines, soit 204 personnes

8 Les délocalisations partielles d'activité peuvent être appropriées bien que l'étude 2007 ait montré qu'Externalisation et délocalisation ne sont pas fondamentalement synonymes.

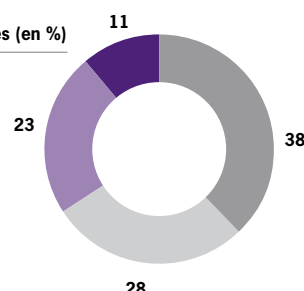
L'Externalisation de certaines fonctions Comptable et Financière est, selon l'étude 2007, pratiquée hors de France dans 15 % des entreprises de 100 à 2 000 salariés. En revanche aujourd'hui, les dirigeants estiment à 33% que la pratique de délocalisation partielle peut être appropriée pour ces activités.

Fonctions comptable et financière (en %)



L'Externalisation des fonctions Paie et Ressources Humaines n'est, selon l'étude 2007, pratiquée hors de France que dans 4 % entreprises de 100 à 2 000 salariés. Cependant, là encore, la proportion de chefs d'entreprise déclarant que la délocalisation peut être appropriée s'élève à 34 %.

Fonctions paie et ressources humaines (en %)



• Oui, tout à fait • Oui, plutôt • Non, plutôt pas • Non, pas du tout • Ne se prononce pas
* Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses.

L'Externalisation
... mode d'organisation orientée
vers la performance et la sécurité...
adoptée progressivement
par de nombreuses entreprises.

"L'Externalisation consiste à transférer tout ou partie de la gestion de certaines fonctions de l'entreprise, incluant le cas échéant le personnel et le matériel, à un prestataire indépendant, en échange d'une garantie de qualité de service, à un prix prédéfini dans le cadre d'un partenariat pluriannuel. Véritable outil orienté vers la performance, l'Externalisation de fonctions transforme la conduite de l'entreprise en favorisant sa compétitivité, sa flexibilité et sa sécurité. L'Externalisation ne s'apparente pas à la sous-traitance mais à la délégation de services auprès d'un prestataire/partenaire spécialisé."

François Pons

Directeur Général de Grant Thornton,
Directeur national Externalisation.



L'Externalisation est devenue progressivement pour les entreprises un mode d'organisation pertinent, en particulier pour les fonctions Comptable et Financière, Paie et Ressources Humaines.

Déléguer la responsabilité de tout ou partie de ces fonctions à un professionnel spécialisé constitue pour la majorité des entreprises utilisatrices une solution durable et souple et créatrice de valeur.

La recherche d'un coût moindre est à nouveau identifiée par les entreprises comme le principal moteur de leur démarche. Cela n'est pas toutefois la seule motivation : la recherche de la conformité aux réglementations et le recours à des compétences accrues sont les motivations principales.

La complexité grandissante des affaires, la pression concurrentielle et la difficulté d'attirer en interne des ressources adéquates militent en faveur du recours à un prestataire spécialisé ; il peut s'agir soit d'un Centre de services partagés, plateforme interne constituée par les groupes nationaux et internationaux, soit d'un prestataire externe spécialisé, dédié à cette activité, agissant en véritable partenaire de l'entreprise. Une solution mixte est également envisageable...



Grant Thornton, groupe *leader* d'audit et de conseil, rassemble en France près de 1 200 associés et collaborateurs au sein de 25 bureaux et se positionne sur 5 métiers : Audit & Commissariat aux Comptes, Expertise Conseil, Finance Conseil, Externalisation, et Conseil Juridique Fiscal Social.

Les membres de Grant Thornton International constituent l'une des principales organisations mondiales d'audit et de conseil. Chaque membre du réseau est indépendant aux plans financier, juridique et managérial.

Avec plus de 200 personnes, Grant Thornton est un acteur majeur de l'Externalisation des fonctions Comptable et Financière, et Paie et Ressources Humaines.

Grant Thornton participe activement aux réflexions menées sur l'Externalisation au niveau français et international, notamment au sein d'associations majeures comme la DFCG (Association Nationale des Directeurs Financiers et de contrôle de Gestion) ou l'EOA (European Outsourcing Association).

"Nous remercions la DFCG et l'EOA pour leur précieuse collaboration."



Armand Angeli
Directeur du Développement Externalisation
T 06 70 81 87 62
E armand.angeli@grant-thornton.fr

Agnès de Ribet
Directrice de la Communication
T 01 56 21 03 03
E agnes.deribet@grant-thornton.fr



© 2008 Grant Thornton. Tous droits réservés.
Impression sur papier provenant de forêts gérées durablement.

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International
100 rue de Courcelles
75849 Paris Cedex 17
T 01 56 21 03 03
F 01 56 21 06 38
E communication@grant-thornton.fr
www.grant-thornton.fr