

décembre 2005

# G Uide

Coûts complets, Performance et Externalisation

## Coûts complets, Performance et Externalisation

Mesurer les **coûts internes** et apprécier **l'efficacité**  
des **fonctions support** pour les **optimiser**





Coûts complets, Performance et Externalisation

# G Uide

## [ Sommaire ]

• Préface	page 3
• Composition de la commission « Performance et Externalisation »	page 4
• Que comprend ce guide ?	page 5
• Pour quels lecteurs ?	page 8
• Glossaire	page 9
• Les variables clefs	page 12
Comment mesurer la performance de vos fonctions support ?	page 13
Quelle perception de l'externalisation par les entreprises ?	page 15
Quelle offre d'externalisation en France ?	page 17
• La démarche méthodologique :	page 19
Comment lancer une démarche de détermination du coût complet et de mesure de performance ?	page 19
Les 3 pré-requis	page 19
Les 5 étapes	page 19
• Les fiches pratiques	page 23
> Fiche 1 : Informatique et Telecom	page 23
> Fiche 2 : Logistique	page 31
> Fiche 3 : Restauration collective	page 34
> Fiche 4 : Utilities	page 39
> Fiche 5 : Ressources humaines	page 43
> Fiche 6 : Finance	page 50
> Fiche 7 : Immobilier et services associés	page 59
• L'externalisation en quelques lignes	page 63

## [ PRÉface ]

- L'Institut Esprit Service pilote depuis janvier 2004 une commission « Performance et Externalisation ». Les dirigeants membres y représentent l'ensemble des métiers de services.
- L'objectif de cette commission est d'aider par tous moyens (guides pratiques, petits-déjeuners débats, colloques, articles de presse) les entreprises à s'interroger sur la performance de leurs fonctions support.
- Les actions de la commission sont :
  - > la réalisation de ce premier guide, véritable boîte à outils pour appréhender le ratio coût / performance des fonctions support,
  - > la conduite de missions d'études comparatives et l'analyse de leurs résultats pour positionner les entreprises par rapport aux meilleures pratiques de service.
- Dans ce guide, les réponses aux questions que se pose tout dirigeant d'entreprise, concernant les fonctions support, sont développées au sein de chaque fiche pratique :
  - > Comment mesurer sa performance ?
  - > Comment évaluer son activité ?
  - > Comment calculer son coût interne ?
  - > Comment apprécier la pertinence d'une solution d'externalisation ?
- Ce guide n'est pas figé dans sa version actuelle. Il a pour vocation d'être actualisé au vu de l'évolution de l'environnement et enrichi par l'intégration de nouvelles fonctions.
- Nous vous en souhaitons une bonne lecture.



## [ COMPOSITION DE LA COMMISSION "Performance et Externalisation" ]

L'Institut Esprit Service remercie tout particulièrement les membres permanents de la Commission.

### PRÉSIDENTE

Catherine Bergaud      Associée MAZARS & GUERARD

### MEMBRES

Patrick Assouad	Président ORIOLIS
Patrice Bonte	Directeur Stratégie Groupe GT
Philippe Gout	Manager SALUSTRO REYDEL MANAGEMENT
Ghislain Missonnier	Directeur des Relations Institutionnelles ADIA
Bernard Odier	Directeur du Développement Outsourcing France TELECOM
Michel Surot	Directeur du Développement Défense SODEXHO FRANCE
Alain Tedaldi	Délégué INSTITUT ESPRIT SERVICE
Jean-Claude de Vera	Président BIPORIS

Les membres de l'Institut Esprit Service ont tous été invités à apporter leurs commentaires complémentaires aux travaux de la Commission. Des échanges avec les directeurs achats membres de la Commission « Achats de prestations externalisées » ont enrichi le présent document. Ils ont confirmé la nécessité d'entreprendre ce type de démarche dans les entreprises. Eric Fimbel, universitaire (Reims Management School) et conseiller scientifique de l'Institut Esprit Service a participé à ces travaux.

## [ QUE COMPREND ce guide ? ]

### 1. LES APPORTS

3 tableaux, 1 démarche méthodologique et 7 fiches pratiques couvrent les grandes fonctions support dans une approche voulue opérationnelle et utilisable dans toute entreprise. Les propositions, conclusions et recommandations contenues dans ce guide sont à replacer dans le contexte de l'entreprise (secteur d'activité, taille de l'entreprise, type d'organisation,...).

### 2. LES TABLEAUX

#### > OBJECTIFS

Fournir une vision synthétique des éléments de l'ouvrage apparus les plus pertinents aux membres de la commission pour définir le contexte des travaux et élaborer la méthodologie présentée dans les fiches pratiques.

#### > CONTENU

Le tableau « Offre d'externalisation » apporte des éléments d'informations sur les marchés. Il est donné à titre informatif et n'est pas développé dans les fiches. Les tableaux « Vision de l'entreprise » et « Mesure de la performance » sont des synthèses d'éléments qui figurent dans les fiches pratiques.



### 3. LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

#### > OBJECTIFS

Définir les pré-requis indispensables à toute démarche et poser les bonnes questions pour appréhender objectivement la performance d'une fonction support.

#### > CONTENU

C'est un parcours de cinq étapes :

- > définition du périmètre
- > définition du niveau de service de la fonction
- > définition du niveau d'activité
- > détermination du coût complet
- > mesure de la performance

### 4. LES FICHES PRATIQUES

#### > OBJECTIFS

Apporter à l'entreprise une méthodologie adaptée à chaque fonction support qui permette de :

- > définir le niveau de service de la fonction support,
- > mesurer le niveau d'activité de cette fonction,
- > appréhender son coût interne comparé au niveau de service actuel.

L'analyse des résultats de ces trois composantes doit permettre au dirigeant d'évaluer la performance de chaque fonction support.

## > **CONTENU**

Domaines couverts : périmètre, indicateurs de performance de la fonction, indicateurs de mesure de l'activité de la fonction, éléments constitutifs du coût complet (charges directes, charges indirectes, coût du risque et de non continuité du service, coût de non qualité lié à la fonction), coût de transition sans et avec reprise de personnel.

## 5. LE GLOSSAIRE

### > **OBJECTIFS**

Donner l'esprit avec lequel les adhérents de l'Institut Esprit Service, et tout particulièrement, les membres de la commission, ont élaboré ce guide. Utiliser une même définition pour chaque mot ou concept présenté.

## 6. CONSEIL D'UTILISATION

Nous vous recommandons de lire en premier lieu les trois tableaux de synthèse puis le glossaire, avant de choisir la fiche pratique correspondant à la fonction que vous souhaitez analyser en priorité.



# G Uide

## [ POUR QUELS lecteurs ? ]

Tous dirigeants d'entreprises privées et publiques, institutions et organisations (ministères, administrations centrales, hôpitaux, et collectivités territoriales) peuvent être intéressés par ce guide.

### > A TITRE D'EXEMPLES :

Directeurs Généraux / Secrétaires Généraux

Directeurs Stratégie

Directeurs Administratifs et Financiers

Directeurs Développement / Directeurs Marketing / Directeurs Commerciaux

Directeurs Achats / Personnes Responsables des Marchés

Directeurs des Systèmes d'information / Directeurs Organisation

Directeurs Ressources Humaines

Directeurs des Services Généraux et Directeurs Immobiliers

## [ Glossaire ]

### **COÛTS DIRECTS / CHARGES DIRECTES :**

charges affectables et imputables de manière non ambiguë à la fonction. Elles sont ainsi clairement identifiées. Elles disparaissent intégralement et mécaniquement du compte de résultat en cas d'externalisation.

### **COÛTS INDIRECTS / CHARGES INDIRECTES :**

charges sans relation simple ou immédiate avec la fonction

### **CŒUR DE MÉTIER :**

fonctions créatrices de valeur qui font la raison d'être de l'entreprise. Le cœur de métier est souvent propre à l'histoire de l'entreprise et à la stratégie définie par les dirigeants.

### **CONFIANCE :**

compréhension permanente entre les deux acteurs qui s'amplifie par la qualité et le volume de prestations. Pré-requis de l'externalisation. C'est une construction complexe et longue, sensible à l'évolution de l'environnement et facilement remise en cause.

### **COÛTS CACHÉS :**

coûts réels mais non individualisés au plan comptable dans les systèmes analytiques. Ils peuvent être directs ou indirects. L'entreprise les supporte du fait de dysfonctionnements ou de manque de performance.

### **COÛT COMPLET :**

ensemble des coûts de la fonction support : coûts directs, coûts indirects et coûts de non qualité. Ces coûts peuvent être des coûts récurrents ou des coûts uniques.

### **COÛTS FIXES :**

coûts supportés par l'entreprise sans lien direct avec son niveau d'activité. Son montant évolue par palier (effet de seuil) en fonction des moyens nécessaires pour absorber le surplus d'activité.



#### **COÛTS INTERNES :**

coûts générés par les ressources internes mises à disposition de la fonction support

#### **COÛTS DE NON QUALITÉ :**

coûts générés par des dysfonctionnements qui affectent la performance de la fonction, qui échappent souvent à toute analyse de mesure. Ils sont généralement des coûts cachés.

#### **COÛTS DU RISQUE :**

coût de la non continuité de service ou coûts liés à la couverture du risque (assurance).

#### **COÛTS DE TRANSITION :**

coûts internes générés par la recherche et la mise en œuvre d'une solution d'externalisation de la fonction support, et notamment les coûts de transaction, les coûts de pilotage, les coûts de coordination et les coûts d'interfaçage et de synchronisation.

#### **COÛTS VARIABLES :**

coûts étroitement liés à l'évolution de l'activité.

#### **DIALOGUE :**

l'attitude partenariale se caractérise par la recherche permanente du dialogue entre les deux acteurs, pour prévenir les conflits et résoudre au mieux les problèmes rencontrés par ces derniers.

#### **DISPONIBILITÉ :**

nécessaire pour répondre dans les meilleurs délais et conditions aux besoins du client. Elle demande une écoute attentive aux observations et remarques de chaque acteur.

#### **EXTERNALISATION :**

consiste pour une entreprise à confier tout ou partie d'une fonction jusque là assurée en interne à un acteur spécialisé pour une durée pluriannuelle. Elle entraîne le plus souvent transfert au tiers prestataire de tout ou partie des moyens (humains et/ou matériels) que l'entreprise avait affectés à la fonction qu'elle souhaite externaliser. Le prestataire s'engage à fournir la prestation en conformité avec les niveaux spécifiés de service, de performance et de responsabilité.

**FLEXIBILITÉ :**

capacité d'adaptation des ressources dédiées à la fonction. Elle peut être ponctuelle pour absorber une variation non récurrente de l'activité. Elle peut être durable pour accompagner une évolution structurelle ou une rupture stratégique.

**FONCTION SUPPORT :**

activité hors du cœur de métier qui concourt à la réalisation de l'objet de l'entreprise. Elle n'est pas directement créatrice de valeur, au contraire des activités cœur de métier.

**PARTENARIAT :**

état d'esprit et relation privilégiée entre le prestataire et son client qui établissent dans la durée une collaboration évolutive de type gagnant - gagnant.

**PERFORMANCE :**

c'est un résultat mesuré à l'aune d'une valeur étalon qui peut être une norme ou un objectif.

**PRO - ACTIVITÉ :**

être force de propositions et d'innovations. Les plans de progrès sont l'outil de leur mise en œuvre.

**RÉACTIVITÉ :**

réagir avec efficacité au quotidien et / ou à l'évolution des besoins du client, co-validée par les acteurs.

**RELATION NIVEAU DE SERVICE / COÛT :**

un des indicateurs de mesure de performance économique de la fonction permettant d'identifier le surcoût lié à une sur qualité ou à une non qualité.

**TRANSPARENCE :**

généralement obtenue par des reportings clairs et complets, par la visibilité des coûts et des résultats, et par les indicateurs de satisfaction et d'insatisfaction.



## [ LES VARIABLES clefs ]

- Comment mesurer la performance de vos fonctions support ?
- Quelle perception de l'externalisation par les entreprises ?
- Quelle offre d'externalisation en France ?

## [ COMMENT MESURER LA PERFORMANCE de vos fonctions support ? ]

La performance ou la recherche du juste équilibre qualité de service, niveau et analyse des risques

Source Institut Esprit Service 2005	Fiabilité	Délai et réactivité	Disponibilité	Capacité d'adaptation	Pro - activité
Informatique et Telecom	taux d'erreurs (pannes, disponibilité) - performance (temps de réponse) - respect des plannings de projets	délais de prise en charge et de résolution des incidents	plages horaires de services	gestion des pointes de charges, des changements de priorités, des évolutions de périmètre	adaptations aux évolutions technologiques - actions de préventions - suivi des indicateurs qualité et des plans de progrès
Logistique	taux d'erreurs, taux de service	temps de réponse	permanence de la prestation	% de variation et délais de réponse	charte de progrès et partage des gains
Restauration collective	respect des horaires d'ouverture - constance dans la qualité des prestations - pas de file d'attente - respect du budget	réactivité pour organisation - prestations spéciales - faculté d'accueillir une population non prévue	room service - distribution automatique - cafétéria ouverte toute la journée	évolution du taux de fréquentation - évolution du CA par repas	organisation du service sans rupture d'approvisionnement - retrait immédiat des produits suspects en cas d'alerte sanitaire
Utilities	Nombre de pannes – écarts de paramètres techniques (pression, température,...)	Mise à disposition de techniciens dûment formés – délais d'intervention -	Durée d'indisponibilité – mise à disposition des matériels -	Respect de la réglementation (rejets,...)	Délai de remise d'élaboration de solutions correctrices
Immobilier et services associés	Taux de pannes – temps de fonctionnement	Délais d'acheminement du courrier – réactivité aux demandes de travail	Durée d'indisponibilité des équipements techniques	Gestion du temps de réponse Evolution du coût unitaire des énergies et fluides	Contrôle continu de la qualité des prestations (nettoyage, accueil, ...)



Coûts complets, Performance et Externalisation

761 | 301  
1 | 31178

Source Institut Esprit Service 2005	Fiabilité	Délai et réactivité	Disponibilité	Capacité d'adaptation	Pro - activité
Ressources humaines	fiabilité sur la paie et les dossiers du personnel (yc déclarations sociales...) - conformité du recrutement et de formation aux spécifications Client	respect des délais de mise à jour des données et de prise en compte par les traitements d'administration du personnel (distribution et paiement paie ...) - délais de réponse à nouvelle demande de recrutement / formation ou évaluation - respect des délais contractuels	délais de prise en compte et de réponses aux demandes des DRH et salariés - capacité à identifier les nouveaux besoins ou à répondre aux demandes spécifiques DRH / salariés	temps passé par le prestataire à s'informer sur l'entreprise et son secteur d'activité	% de réponses positives apportées aux nouvelles demandes dans délai < 3 mois - nombre de solutions proposées et spécifiques
Finance	fiabilité de l'information - fiabilité des éléments de reporting - % de factures sans engagement	délai de production des comptes, des tableaux de bord - délai de remise à l'encaissement des règlements clients	plages horaires de présence des équipes	degré d'adhésion et implication dans le projet	% de réponses apportées aux demandes des tiers
Critères génériques pour toute fonction support	nombre et nature d'incidents	délais de prise en compte des dysfonctionnements	nombre et raisons de ruptures de service	personnalisation de la prestation	taux de satisfaction des utilisateurs finaux, nombre de propositions d'amélioration,

## [ QUELLE PERCEPTION DE l'externalisation par les entreprises ? ]

Source 2005 Institut Esprit Service	Périmètre	Facteurs déclencheurs de la réflexion	Valeur ajoutée de l'externalisation (facilitée si la relation entre les acteurs est un véritable partenariat entre professionnels dès la préparation de l'opération)
Critères communs à toutes fonctions support		Investissements – performance – rentabilité - restructuration	maîtrise des coûts, expertise, optimisation des processus et amélioration continue
Informatique et Telecom	Tierce Maintenance Applicative - infogérance de production - infogérance de parc - infogérance de réseaux - help-desk – infogérance de site – infogérance du développement applicatif...	fin de vie des matériels et logiciels et difficultés à maintenir des compétences sur des technologies vieillissantes - gros projets de développement nécessitant la libération de ressources internes - besoin d'amélioration de la qualité de service	professionnalisation, industrialisation des tâches, utilisation d'experts mutualisés - baisse du capital immobilisé - externalisation de la gestion de ressources humaines parfois rares - meilleure visibilité et pilotage de l'activité
Logistique	transport, stockage – entreposage, conditionnement	Recherche de productivité, amélioration de la qualité, optimisation des investissements, tensions sociales	Variabilisation des coûts, diminution du risque social, déconsolidation d'actifs
Restauration collective	Procurer aux salariés, sur leur lieu de travail la possibilité de se restaurer, en général, pour le déjeuner, mais aussi pour les autres repas dans certains cas (travail posté,...)	départ à la retraite du gestionnaire - changement de l'équipe de direction - fusion/ réorganisation - changement de comité d'entreprise - déménagement - modification des rythmes de travail	sécurité alimentaire - équilibre et hygiène alimentaire - maîtrise des coûts
Utilities	Production de fluides tels que : Vapeur, Eau chaude, Eau glacée, Climatisation, Air comprimé, gaz industriels, Traitement des effluents liquides et gazeux, suivi des rejets Gestion des déchets	Réduction des coûts – flexibilité – homogénéité Mise en œuvre des technologies adaptées	Clarification des responsabilités (fournisseurs d'équipements, exploitants) Déconsolidation d'actifs Gestion de l'évolution de la réglementation

# G Uide

Coûts complets, Performance et Externalisation

761 | 301  
1 | 31178

Source 2005 Institut Esprit Service	Périmètre	Facteurs déclencheurs de la réflexion	Valeur ajoutée de l'externalisation (facilitée si la relation entre les acteurs est un véritable partenariat entre professionnels dès la préparation de l'opération)
Immobilier et services associés	ingénierie immobilière, exploitation de maintenance, maîtrise d'ouvrage déléguée pour travaux, services relatifs à la vie du bâtiment et de ses occupants	volonté de se recentrer sur leur métier - nécessité de réaliser des économies sur les métiers périphériques - accroître la flexibilité en transformant des coûts "fixes" en coûts variables - bénéficier de l'apport de "best practices" - emménagement dans un nouvel immeuble, regroupement de sites, nouvelle organisation, difficultés économiques avec fonctions support importantes, vieillissement et non régénération des fonctions hors métier principal	<p><b>salariés :</b> donner un avenir professionnel et ouvrir des opportunités de carrière / maintenir l'emploi / améliorer les compétences métiers.</p> <p><b>entreprise :</b> concentrer ses ressources sur ses principaux métiers, - améliorer le niveau de compétitivité des activités transférées,</p> <p><b>société prestataire :</b> développer une action durable avec un nouveau client, - intégrer et valoriser une équipe de professionnels,</p>
Ressources humaines	toutes les activités non stratégiques (hors Politique RH, pilotage famille et choix des partenaires, critères d'évaluations, MOA du SIRH...)	décision d'optimiser la fonction tant vs le service que les coûts - transfert de la charge d'investissement en SI et technologie sur un prestataire -absence de compétences internes pour les petites structures - changement de management (ex. culture anglo-saxonne,...)	réactivité d'une entreprise spécialisée - veille sociale et technologique - recentrage du personnel sur le métier RH (objectifs et formation) - développement de la culture client et centre de profit
Finance	difficulté à identifier le périmètre de la fonction comptable : varie en fonction de l'organisation de chaque entreprise - Existence d'un tronc commun : comptabilité générale et analytique, reporting, contrôle budgétaire, comptabilité fournisseurs et clients, suivi de la trésorerie et des immobilisations, facturation clients, consolidation	restructuration (fusions,...), changements de systèmes d'informations, changements d'organisation (centralisée, décentralisée...), recherche productivité & flexibilité, résistance au changement, changement de statut (ex. du public au privé)	Performance et Flexibilité / Adaptabilité : respecter les délais et disposer d'informations pertinentes - dynamiser la fonction financière et recentrer la DAF sur ses activités à forte valeur ajoutée

## [ QUELLE OFFRE D'EXTERNALISATION en France ? ]

Source 2005 Institut Esprit Service	Périmètre	Maturité de marché	Structure de l'offre	Typologie des clients (taille, secteurs d'activité, caractéristiques principales)
Informatique et Telecom	Tierce Maintenance Applicative - infogérance de production - infogérance de parc - infogérance de réseaux - help-desk – infogérance de site – infogérance du développement applicatif...	marché total estimé à 5 Md euros - marché mature (>20 ans), notamment en infogérance de production - plus récemment, pour les autres (5 à 10 ans) - apparition d'offres off-shore pour les gros contrats	2 types de prestataires: - les infogéreurs globaux qui prennent en charge la totalité du périmètre - les acteurs spécialisés dans un type d'infogérance ("infogérance sélective")	tous les secteurs concernés - 70% des clients ont un CA > 150 ME - Le marché évolue vers les PME sur les offres sélectives
Logistique	transport, stockage, conditionnement	ralentissement de l'externalisation du transport mais poursuite du mouvement en logistique	offre très atomisée en transport et plus concentrée en logistique	forte tendance à l'externalisation pour les start up et les grandes entreprises
Restauration collective	procurer aux salariés, sur leur lieu de travail (entreprises du secteur privé et public, administrations, défense) la possibilité de se restaurer, en général, pour le déjeuner, mais aussi pour les autres repas dans certains cas (travail posté,...)	Marché mature > 40 ans. Concurrence vive, nombreuse et internationale, concentration permanente.	nombre très important d'opérateurs - trois types de prestataires : - 3 groupes internationaux - sociétés implantées sur tout le pays - sociétés régionales	Le restaurant d'entreprise s'adresse à toutes les collectivités, mais pour des considérations d'ordre purement économique seules les moyennes et grandes structures en sont généralement dotées (100 salariés et plus)

# G Uide

Coûts complets, Performance et Externalisation

Source 2005 Institut Esprit Service	Périmètre	Maturité de marché	Structure de l'offre	Typologie des clients (taille, secteurs d'activité, caractéristiques principales)
Immobilier et services associés	ingénierie immobilière, exploitation de maintenance, maîtrise d'ouvrage déléguée pour travaux, services relatifs à la vie du bâtiment et de ses occupants	Concept né à la fin des années 80 aux Etats-Unis. La demande se structure. Evolution marquante aujourd'hui des mentalités, de l'intérêt croissant des entreprises dans la gestion des activités périphériques à leur cœur de métier.	4 grands pôles d'acteurs : - sociétés issues du secteur de la maintenance technique - sociétés de service (essentiellement des entreprises de nettoyage et de restauration collective) - structures de conseil et gestion immobilière - autres acteurs FM peu présents en France mais importants en Europe	grandes entreprises privées, ayant effectuées des analyses détaillées de leurs structures de coûts - établies sur des sites en Ile de France (70% des clients) - également des entreprises avec des réseaux diffus d'agences commerciales en régions
Ressources humaines	toutes les activités non stratégiques (hors Politique RH, pilotage famille et choix des partenaires, critères d'évaluations, MOA du SIRH...)	marché en fort développement pour la paie, l'administration du personnel, le recrutement et le reclassement	offre atomisée et de proximité du fait des lois sociales spécifiques - acteurs globaux et multi métiers pour les grandes entreprises - cabinets d'expertises pour les PME et artisans commerçants - acteurs globaux des Ressources Humaines (origine IT, Recrutement) proposant des nouveaux services RH dans chaque pays - nouveaux entrants professionnels reprenant les activités RH de grandes entreprises	grandes entreprises internationales - PME - start-up - artisans/commerçants - tous secteurs
Finance	difficulté à identifier le périmètre de la fonction comptable : varie en fonction de l'organisation de chaque entreprise - Existence d'un tronc commun : comptabilité générale et analytique, reporting, contrôle budgétaire, comptabilité fournisseurs et clients, suivi de la trésorerie et des immobilisations, facturation clients, consolidation	marché en émergence.	offre atomisée et opérationnelle - cabinets d'expertise comptable (obligations réglementaires) avec compétences en organisation, systèmes d'informations et réseaux - couverture nationale voire internationale.	PME indépendantes (CA à partir de 10 M euros) - filiales groupes tous secteurs - activité saisonnière - adéquation avec la croissance ou en primo développement - culture anglo-saxonne

## [ LA DÉMARCHE méthodologique ]

Comment lancer une démarche de détermination du coût complet et de mesure de performance ?

### > LES 3 PRÉ - REQUIS

Pour entreprendre une démarche d'analyse des coûts et de mesure de performance, les 3 conditions suivantes sont indispensables :

- > Bénéficier d'un climat de confiance, de compréhension et d'adhésion à la démarche.
- > Utiliser un vocabulaire commun entre tous les acteurs impliqués.
- > Instaurer une équipe projet dédiée dont les objectifs seront de :
  - construire un modèle d'évaluation de la performance
  - définir le mode de fonctionnement pour le « faire vivre ».

### > LES 5 ÉTAPES

Etape 1 : définir le périmètre de la fonction

Pourquoi cette étape ?

Cette première étape est fondamentale et va conditionner la réussite de la démarche. En effet, mesurer la performance d'une fonction nécessite au préalable une parfaite maîtrise de son contenu et de son contour (interfaces avec les autres fonctions de l'entreprise).



Or, il n'existe aucun périmètre type pour les fonctions support. Celui-ci dépend :

- > de l'histoire de l'entité,
- > de l'évolution de son activité,
- > de son environnement,
- > de ses missions, de son organisation et de son système d'information.

#### Quelles informations recueillir ?

6 natures d'informations sont à collecter :

- > Le positionnement de la fonction dans l'organisation
- > Les objectifs fixés annuels et pluriannuels
- > Les missions confiées
- > Les réalisations
- > Les moyens à disposition : humains, budgétaires, matériels, immobiliers, systèmes d'informations
- > Les acteurs en relation avec la fonction, internes à l'organisation et externes (partenaires / fournisseurs, tiers, ...)

#### Quelles difficultés ?

Les principales difficultés rencontrées lors de cette étape sont de 3 ordres :

- > Identifier l'ensemble des clients réels de la fonction (utilisateurs finaux « consommateurs des services »).
- > Délimiter la frontière entre les services propres à la fonction (qui ne présentent pas de difficulté d'affectation) et les services qui peuvent faire partie ou non de la fonction (au vu de l'organisation de la structure).
- > Disposer d'une information partielle qui pourrait fausser les bases de l'analyse.

## Etape 2 : comment définir le niveau de service d'une fonction ?

La définition du niveau de service d'une fonction s'effectue à l'aide de critères de qualité (critères mesurables) ou de facteurs de qualité (critères appréciables).

5 critères génériques de mesure de la performance peuvent être utilisés quelle que soit la fonction support :

- > Fiabilité
- > Délai et réactivité
- > Disponibilité
- > Capacité d'adaptation
- > Pro-activité

Pour chacun d'entre eux , des indicateurs spécifiques à l'organisation doivent être définis et mis en œuvre.

Trois conditions de succès :

- > Sélectionner les indicateurs les plus pertinents pour construire le tableau de bord de la performance
- > Construire un modèle de reporting qui permette d'alimenter périodiquement ce tableau de bord
- > Mettre en place une structure de pilotage qui permette d'analyser l'évolution des indicateurs et définir les plans de progrès adaptés

## Etape 3 : comment mesurer l'activité de la fonction ?

Il existe deux grandes catégories d'indicateurs de mesure de l'activité, déclinés en fonction de chaque fonction support :

- > Les indicateurs de complexité
- > Les indicateurs de volumétrie



#### Deux conditions de succès :

- > Définir les indicateurs de mesure et, pour avoir une meilleure visibilité, se limiter à ceux permettant d'appréhender et de qualifier les principales opérations « Proscrire les usines à gaz »
- > Organiser la collecte des données d'activité.

#### Etape 4 : déterminer le coût complet

Le coût complet vise à identifier tous les coûts y compris cachés et résulte de l'agrégation de 3 éléments :

- > Les coûts directs
- > Les coûts indirects (internes et externes)
- > Les coûts de non qualité / sur qualité / non continuité du service / du risque (ce qui nécessite de définir les indicateurs permettant d'appréhender ces notions et leur mode de valorisation)

Ce dernier élément est la composante du coût complet de la fonction la plus difficile à appréhender.

#### Etape 5 : déterminer le niveau de performance

La problématique est de qualifier cette performance.

Celle-ci résulte de l'analyse des trois éléments objectifs déterminés lors des étapes précédentes :

- > niveau de service
- > activité de la fonction
- > coût complet de la fonction

Chaque entreprise, en fonction de son contexte, des objectifs recherchés, de sa sensibilité et exposition aux risques, devra déterminer le « poids » affecté à chacun de ces éléments pour évaluer la performance de la fonction support.

Pour valider ce résultat, une comparaison devra être réalisée avec d'autres entreprises « comparables » (importance du benchmark).

## [ LES FICHES pratiques ]

Fiche 1	Informatique et Telecom
Fiche 2	Logistique
Fiche 3	Restauration collective
Fiche 4	Utilities
Fiche 5	Ressources humaines
Fiche 6	Finance
Fiche 7	Immobilier et services associés

## [ FICHE 1 Informatique et Telecom ]

### 1 - PÉRIMÈTRE

L'externalisation des fonctions informatiques est généralement appelée "**infogérance**".

On parle d'infogérance lorsqu'une société confie à un prestataire la gestion de tout ou partie de son système d'information.

Les grands métiers couverts par l'infogérance sont les suivants :

- > tierce maintenance applicative (ou infogérance applicative : prise en charge de la maintenance des applications)
- > Infogérance du développement applicatif
- > infogérance de production (mainframes, serveurs)
- > infogérance de parc (PC, bureautique)
- > infogérance d'infrastructures distribuée (téléphonie, réseaux, moyens périphériques...)
- > help-desk (hot-line, téléservices)

NB : on parle d'**infogérance globale** lorsque l'externalisation porte, pour tout ou partie du système d'information, sur l'ensemble des métiers précédents.



## 2 - Coût complet interne

### 21 - Indicateurs de performance de la fonction

#### Existence d'un référentiel

- > Plan d'assurance qualité avec plan d'exécution
- > Convention de service (Service Level Agreement)
- > Possibilité de les faire évoluer

#### Mise en place de la gestion opérationnelle

- > Outils (enregistrement des demandes, statistiques)
- > Méthodes
- > Normes
- > Bases de connaissances
- > Comités de pilotage / organisation
- > Indicateurs

#### Suivi et contrôle

- > Traçabilité des actions effectuées
- > Suivi des indicateurs (dont la satisfaction des utilisateurs)
- > Existence d'un processus d'alerte
- > Existence d'un processus d'amélioration

## Qualité de service

- > Plages horaires de service
- > Réactivité (délais de réponse, de correction, de livraison)
- > Flexibilité (gestion des pointes de charge, des priorités, des accidents)
- > Taux d'erreurs (pannes, disponibilité)
- > Performance (temps de réponse)
- > Reporting (détail, transparence)

## Pérennité et évolutivité

- > Maintenabilité (respect des normes, actions de prévention)
- > Documentation à jour
- > Compétence (turn-over, plan de formation, accueil)

## Maîtrise des coûts

- > Forfaits annuels / facturation à l'acte
- > Engagement de gains de productivité
- > Prestations "hors contrat"

## 22 - Indicateurs de mesure de l'activité de la fonction

### Indicateurs de complexité

- > Taille du client : nombre de sites, d'utilisateurs
- > Taille des infrastructures: nombre de machines, de programmes
- > Diversité : nombre d'environnements, de marques, de technologies, de documentations



# G Uide

Coûts complets, Performance et Externalisation

## Indicateurs de volumes traités

- > Nombre de demandes
- > Nombre d'interventions
- > Nombre de traitements effectués
- > Volumes transférés
- > Nombre de comités / réunions

## Indicateurs de charges consommées

- > Nombre d'intervenants
- > Nombre de jours consommés

## Indicateurs de back-log

- > Demandes en attente (projets, incidents)

## 23 - Éléments constitutifs du coût complet

### Charges directes

- > salaires et charges
- > avantages (voiture, retraite...)
- > plans de participation et d'intéressement
- > formations du personnel et certifications
- > frais directs (notes de frais, déplacements)
- > intérimaires
- > sous-traitants
- > conseils / experts juridiques
- > locaux et matériels (PC, mobilier, fournitures)
- > salle machine ou hébergement externe
- > hardware et software (location, amortissements, licences, maintenance)
- > coûts de réseaux télécom
- > assurances spécifiques liées à l'informatique
- > fournitures et documentations

## Charges indirectes internes et externes

### Indirectes :

- > impôts et taxes
- > assurances
- > CE et intéressement

### Induites dans les autres fonctions de l'entreprise :

- > DRH (recrutement, paie)
- > DAF (compta, contrôle de gestion, contrôle budgétaire)
- > Juridique (contrats)
- > Services généraux (courrier, voyages, entretien)
- > Direction

## Coût du risque / coût de non continuité du service

### Risques pour l'entreprise :

- > perte de CA (impossibilité de saisir des commandes...)
- > perte de productivité (inactivité)
- > assurances perte d'activité
- > pénalités payées

### Risques pour l'informatique :

- > sauvegardes
- > back-up, redondance
- > experts sous-utilisés



# G Uide

## Coût de la non qualité de l'entreprise lié à la fonction

- > perte de CA (perte de confiance des clients, réclamations)
- > perte de productivité (attentes, réfections)
- > perte de motivation des salariés / dégradation du climat interne
- > coût de gestion des réclamations
- > non utilisation des investissements (write-off)
- > pénalités payées, avoirs émis
- > réfections (achats de sous-traitance, intérimaires)
- > sur - effectif

## 3 - EXTERNALISATION DE LA FONCTION SUPPORT

### 31 - Avantages

#### Financiers

- > réduction des coûts complets
- > variabilisation des coûts
- > amélioration de la productivité
- > libération de cash (immobilisations)

#### Techniques

- > mesure et amélioration de la qualité de service
- > gains de flexibilité et réactivité

## Humains

- > pérennité des connaissances
- > motivation (suppression de tâches à faible valeur ajoutée)
- > mutualisation d'experts – apports de spécialistes

## Stratégiques

- > recentrage sur le cœur métier
- > partenariat et conduite du changement autour de l'outil informatique

## 32 – Freins ou inconvénients

### Techniques

- > perte de contrôle
- > manque de souplesse et de disponibilité
- > difficultés à formaliser son besoin (périmètre, enjeux, interfaces...)

### Humains

- > perte de compétences clefs
- > aspects sociaux

### Stratégiques

- > dépendance
- > confidentialité



# G Uide

Coûts complets, Performance et Externalisation

7761 | 3075  
1 | 31178

## 33 - Coût de transition

### Coût de transition sans reprise de personnel

- > coût de la phase pré-décisionnelle
- > coût initial de recherche du fournisseur (appel d'offre, contrat)
- > coût de remise à niveau (re-documentation)
- > sur-coût de la phase de transfert (prise de connaissance, travail en double)
- > write-off d'immobilisation
- > coût de transfert de licences
- > perte de productivité
- > coûts de réorganisation interne

### Coût de transition avec reprise de personnel

Idem ci-dessus, plus:

- > indemnités, primes payées
- > généralement, salaires sur-évalués
- > garantie de passif social donnée`

Mais la reprise de personnel peut réduire le coût de la phase de transfert

- > coûts de formation (normes, veille)

## [ FICHE 2 Logistique ]

### 1 - PÉRIMÈTRE

La logistique trois grands domaines d'activité :

Transports  
Stockage  
Conditionnement

### 2 - COÛT COMPLET INTERNE

#### 21 - Indicateurs de performance de la fonction

- > taux de qualité
- > permanence de la prestation
- > productivité (temps de chargement)
- > réactivité (retards)

#### 22 - Indicateurs de mesure de l'activité de la fonction

- > nombre de tonne ou UC à l'heure
- > prix unitaire de l'unité
- > temps unitaire de la prestation
- > suivi de la saisonnalité (mensuelle, pics journaliers...)



# G Uide

## 23 - Eléments constitutifs du coût complet

### Charges directes

- > matériel : moyens de manutentions, chaînes de conditionnement, filmeuses...
- > salaires et charges des opérateurs
- > énergies
- > consommables : palettes, film, conditionnement

### Charges indirectes internes et externes

- > immobiliers
- > taxes
- > pilotage
- > assurance
- > entretien des bâtiments et nettoyage
- > maintenance matériel
- > formation
- > certification

### Coût du risque / coût de non continuité du service

- > cohabitation de conventions différentes
- > indemnités compensatrices de transfert
- > risques de conflit et surenchère (arrêt ou ralentissement de production)
- > passif social
- > mesures d'accompagnement
- > pénalités pour non-qualité ou non- service

## Coût de la non qualité de l'entreprise lié à la fonction

- > indicateurs de la non qualité Réclamation clients ; temps d'attente ; casse produits
- > méthode de valorisation Malus sur CA. Pénalités. Remboursement

## 3 - EXTERNALISATION DE LA FONCTION SUPPORT

### 31 - Avantages

Gains de productivité et contrat de progrès  
Variabilisation des coûts  
Diminution du risque social  
Recentrage sur le cœur de métier

### 32 - Freins ou interrogations

Perte du savoir faire et d'autonomie  
Non maîtrise de la qualité

### 33 - Coût de transition

#### Coût de transition avec reprise de personnel

Valorisation et modalité de paiement du passif social  
Prise en compte de contraintes sociale imposées par le client  
Taux de syndicalisation et maintien des délégués en place

#### Coût de transition sans reprise de personnel

Sélection et formation de la nouvelle équipe

## [ FICHE 3 Restauration collective ]

### 1 - PÉRIMÈTRE

Il s'agit de procurer aux salariés, sur leur lieu de travail (entreprises du secteur privé et public, administrations, défense) la possibilité de prendre un repas, autour d'un plat chaud à l'origine. Aujourd'hui, toutes les formes de restauration sont concernées (distribution/restauration automatique, snackerie, sandwicherie, etc.)

Le restaurant d'entreprise permet de pratiquer la journée dite « continue ». Cette activité est considérée comme une œuvre sociale, dont le comité d'entreprise peut revendiquer la gestion (ce qui est de plus en plus rare).

Le restaurant d'entreprise s'adresse à toutes les collectivités, mais pour des considérations d'ordre purement économique seules les moyennes et grandes structures en sont généralement dotées (100 salariés et plus)

Les petites collectivités ont recours au titre restaurant.

Si le restaurant d'entreprise peut être considéré comme un élément de confort des salariés dans bon nombre de collectivités, il a un caractère stratégique dans des entreprises de type industriel (automobile par exemple), dans le secteur de la défense.

Le prestataire intervient toujours dans des locaux appartenant à l'entreprise : il n'est jamais chez lui.

### 2 - COÛT COMPLET INTERNE

#### 21 - Indicateurs de performance de la fonction

Critères qualitatifs :

- > enquêtes de satisfaction des convives par un organisme indépendant
- > enquêtes téléphoniques auprès des signataires du contrat par un organisme indépendant
- > évolution de la fréquentation du restaurant
- > évolution de la composition du plateau (augmentation du ticket moyen)

- > pas de TIAC (toxi infection alimentaire collective)
- > respect des horaires (très important en milieu industriel)
- > on est fier de montrer son restaurant à des visiteurs (restaurant = support d'image de marque)

#### Critères économiques (du point de vue du client) :

- > respect du budget
- > baisse des coûts de fonctionnement (ex : baisse consommation électricité)
- > baisse de la part employeur (plan de progrès proposé par le prestataire dans une logique de recherche permanente d'économies et de réduction des coûts)
- > baisse des coûts de suivi administratif (simplification de la facturation, automatisation des règlements, etc.)

#### 22 - Indicateurs de mesure de l'activité de la fonction

- > évolution du nombre de repas servis
- > surface occupée par la restauration

#### 23 - Eléments constitutifs du coût complet

##### Charges directes

- > main d'œuvre et coûts associés (vêtements de travail, médecine du travail, formation, paie, etc.)
- > matières premières (denrées alimentaires)
- > produits d'entretien et lessiviels (et éventuellement coût société de nettoyage)
- > verrerie, vaisselle (dotation et renouvellement)
- > usages unique (serviettes papier, etc.)
- > mobilier de restauration et de distribution
- > équipements de cuisine et leur maintenance
- > ustensiles de cuisine (coutellerie, casseroles, etc.)
- > fluides (eau chaude et froide, gaz, électricité)
- > suivi sanitaire (analyses bactériologiques d'échantillons, ...)



# G Uide

- > système d'encaissement (fourniture, maintenance)
- > gestion des badges ou autres moyens de paiement
- > système de gestion (matériels, logiciels, coûts de FAI) et coûts de gestion (compta fournisseurs, compta clients, compta générale,...)
- > référencement des fournisseurs
- > suivi administratif, frais généraux
- > transports des salariés (cas de certains sites industriels très vastes)
- > assurance RC

## Charges indirectes internes et externes

- > chauffage, climatisation
- > coût des surfaces occupées
- > assurance risques locatifs
- > coûts liés au classement ERP (dans certains cas)
- > impôts et taxes (TVA, TP)
- > frais de structure et d'encadrement du prestataire

## Coût du risque / coût de non continuité du service (pour le client)

- > coût de l'absentéisme si TIAC
- > perte de production si non respect des horaires (chaînes de montage à l'arrêt par exemple)
- > désorganisation de l'activité si restaurant fermé et que les salariés doivent sortir pour se restaurer
- > coût lié au mauvais climat social qui découle de la fermeture du restaurant (paiement éventuel d'indemnités compensatrices, coût du temps perdu en réclamations diverses,...)
- > coût de recherche d'un nouveau prestataire si l'actuel est défaillant

## Coût de la non qualité de l'entreprise lié à la fonction

### Indicateurs de la non qualité

- > baisse de la fréquentation
- > réclamations plus nombreuses
- > « évasion » vers l'extérieur
- > baisse du ticket moyen

## 3 - EXTERNALISATION DE LA FONCTION SUPPORT

### 31 - Avantages

- > sécurité alimentaire (sécurité des approvisionnements, etc.)
- > hygiène alimentaire (information nutritionnelle, menus équilibrés, etc.)
- > maîtrise des coûts
- > plus de souci du quotidien (remplacements des personnels, etc.)
- > obligation de résultat
- > transférabilité en cas d'insatisfaction
- > outil de gestion sociale (participation financière de l'employeur, implication des partenaires sociaux)
- > expertise en matière de suivi de l'évolution de la réglementation (équipements, locaux)
- > diminution sensible de la charge administrative : il n'y a plus qu'à assurer le contrôle de la facturation du prestataire

### 32 - Freins ou interrogations

- > Perte du contrôle de la prestation : on ne fait plus ce que l'on veut

#### Réponse :

*l'externalisation est la délégation de l'exécution d'une tâche dont le client conserve le contrôle. La qualité de la contractualisation préserve les intérêts des deux acteurs.*

- > Prise en compte du contexte social (si le restaurant est traditionnellement géré par le comité d'entreprise)

#### Réponse :

*il faut intégrer le CE dans le process de décision, lui montrer qu'il peut concentrer son activité sur des domaines plus « valorisants » que le restaurant d'entreprise (voyages, etc.)*

- > Image des sociétés de restauration pas toujours excellente

#### Réponse :

faire visiter des sites et rencontrer des clients et des convives



> Continuité du niveau de service

Réponse :

*la création de structures de contrôle (type commission restaurant) et un dialogue au quotidien avec les intervenants sur le site permettent d'éviter des dérapages. Le domaine de la restauration collective est très concurrentiel : la transférabilité est aisée*

### 33 - Coût de transition

#### Coût de transition avec reprise de personnel

- > généralement faible et à la charge du prestataire (établissement des avenants aux contrats de travail, réunions d'information, diagnostics de besoins en formation, etc.)
- > éventuellement poursuite de versements pour des régimes de prévoyance

#### Coût de transition sans reprise de personnel

- > pratiquement nul pour le client : coût des personnels qui contribuent à la « prise en main » du site par le prestataire, en général les services généraux du client

## [ FICHE 4 Utilities ]

### 1 - PÉRIMÈTRE

Production de fluides tels que : Vapeur, Eau chaude, Eau glacée, Climatisation, Air comprimé, gaz industriels,  
Traitement des effluents liquides et gazeux, suivi des rejets  
Gestion des déchets

### 2 - COÛT COMPLET INTERNE

#### 2.1 - Indicateurs de performance de la fonction

Il est important de distinguer deux types de contrats, pour lesquels les indicateurs de performance sont naturellement différents :

##### Contrat de résultat (Généralités à adapter et compléter pour chaque utilité)

- > nombre de pannes par unité de temps
- > durée d'indisponibilité par panne
- > durée totale d'indisponibilité annuelle
- > écarts de paramètres techniques (pression, température,...)
- > respect de la réglementation (gestion des déchets, des rejets gazeux et liquides)

##### Contrat de moyens associés

- > mise à disposition de techniciens dûment formés
- > délai d'intervention (Astreinte)
- > délai de remise d'élaboration de solutions correctrices
- > délai d'émission de devis pour remise en état normal
- > mise à disposition de matériel (par exemples des bennes pour les déchets)



# G Uide

Coûts complets, Performance et Externalisation

761 | 307  
1 | 31178

## 22 - Indicateurs de mesure de l'activité de la fonction

Directement liés au produit externalisé (Tonne/heure de vapeur, Nm<sup>3</sup> d'air comprimé, volume d'effluents traités (DCO, ...).

## 23 - Éléments constitutifs du coût complet

### Charges directes

- > Charges d'exploitation
- > Énergie primaire
- > Main d'œuvre d'exploitation
- > Main d'œuvre d'entretien
- > Consommables
- > Pièces de rechange
- > « Gros Entretien Renouvellement »
- > Charges financières
- > Amortissement des investissements
- > Coûts financiers (remboursement de la dette, ...)
- > Autres charges
- > Assurances
- > Taxe professionnelle

### Charges indirectes internes et externes

- > Frais généraux
- > DRH
- > DAF
- > DA
- > Autres
- > Coûts environnementaux
- > Impôts sur les résultats des sociétés

## Coût du risque / coût de non continuité du service

- > Lié à la perte de production,
- > Fait l'objet de « négociations difficiles », au cas par cas, notamment sur l'évaluation du montant des responsabilités

## Coût de la non qualité de l'entreprise lié à la fonction

- > Indicateurs de la non qualité
- > Méthode de valorisation

## 3 - EXTERNALISATION DE LA FONCTION SUPPORT

### 31 - Avantages

- > Amélioration de la fiabilité
- > Amélioration de la qualité
- > Réduction des coûts
- > Production à partir d'une centrale pour plusieurs clients : flexibilité, réduction des coûts
- > Production pour un ensemble de sites d'un même client : homogénéité, réduction des coûts, ...

Autres :

- > Mise en œuvre de technologie mieux adaptée
- > Clarification des responsabilités (fournisseur d'équipements, exploitation, entretien)
- > Prise en charge des investissements par le prestataire
- > Consolidation des investissements dans les comptes du prestataire



# G Guide

## 32 - FREINS OU INTERROGATIONS

- > Risque de troubles sociaux dus au transfert d'activité
- > Incidence d'une grève chez le prestataire sur l'activité du site
- > Responsabilité vis-à-vis de la DRIRE, contraintes administratives
- > Gestion des responsabilités et assurances
- > Gestion de l'évolution de la législation
- > Dépendance pour les achats des énergies primaires
- > Perte de know-how

## 33 - Coût de transition

### Coût de transition sans reprise de personnel

- > Frais d'expertise et de conseil en externalisation
- > Stratégie
- > Préparation de data room
- > Calculs de référence
- > Dossier de consultation
- > Comparaison
- > Frais juridiques
- > Coût interne lié au temps passé par l'équipe chargé de l'externalisation

### Coût de transition avec reprise de personnel

- > Idem sans reprise de personnel
- > Coûts d'évaluation des revenus et avantages avant et après le transfert.
- > Salaires & charges
- > Convention collective
- > Intéressement
- > Temps de travail

## [ FICHE 5 Ressources humaines ]

### 1 - PÉRIMÈTRE

L'externalisation peut concerner en fonction des objectifs de l'entreprise l'ensemble des activités non stratégiques, il nous paraît important de développer en interne la politique des ressources humaines, l'animation de la fonction et le choix des prestataires, ainsi que le pilotage des critères d'évaluation du personnel et la maîtrise d'ouvrage du système d'information RH.

Les domaines suivants peuvent être gérés par des prestataires spécialisés et notamment :

- Administration du personnel (Création et gestion des dossiers individuels ; Mise à jour de la base de données signalétiques ; Reporting internes ; Support et gestion des expatriés ; Gestion des options d'achats d'actions et des retraites « supplémentaires » etc.)
- Gestion de paie (Hébergement de l'application ; Gestion du référentiel de paie ; Saisie des données individuelles ; Production et distribution des bulletins ; Préparation des règlements individuels ; Suivi des congés payés et RTT ; Déclarations sociales ; Soldes de comptes ...)
- Gestion de la formation (Contribution à la conception des modules de formation ; Réalisation de la prestation ; Suivi des engagements minima et des sessions suivies par collaborateur ; ...)
- Administration du recrutement des cadres et collaborateurs (Contribution à la définition du plan de recrutement ; Assistance aux descriptions de postes ; Réalisation des annonces, sélections et entretiens ; Présentation des candidats ; Traitement des candidatures spontanées ; etc.)
- Administration des entretiens annuels d'évaluation des performances (Saisie des objectifs, des réalisations et axes de progrès de chaque collaborateur ; Statistiques ; etc.)
- Administration des déplacements professionnels et des notes de frais (Hébergement application ; Saisie / contrôle des justificatifs ; Comptabilisation ; Archivage légal ; Préparation des règlements individuels ; Réconciliation factures agences de voyages et cartes ; etc.)

Le partage des activités d'un processus entre l'entreprise et le prestataire dépendra des moyens mis en œuvre, des compétences disponibles dans l'entreprise, des modes d'organisation et du caractère plus ou moins stratégique ou complexe du domaine.



# G Uide

Toutefois, les principes suivants doivent être respectés :

Responsabilité de l'entreprise : processus de décision et de validation (maîtrise d'ouvrage)

Responsabilité du prestataire : processus d'exécution des travaux (maîtrise d'œuvre)

## 2 - Coût complet interne

### 21 - Indicateurs de performance de la fonction

#### Fiabilité de l'information

##### Exemples

- > Fiabilité des données élémentaires sur le personnel et des traitements administratifs
- > Nombre de dossiers du personnel conformes
- > Nombre de bulletins de paie sans défaut etc.

#### Respect des délais

##### Exemples

- > Déclarations sociales et fiscales dans les délais légaux
- > Délais de règlement de la paie et des notes de frais
- > Taux de satisfaction des demandes de formations
- > Délais de réponse aux demandes des employés ou de la DRH

#### Compétences

##### Exemples

- > Recrutement de personnel formé et expérimenté (2 à 3 ans) sur le processus géré
- > Faible taux de rotation non sollicité par l'employeur
- > Nombre de jours de formation dédiée au processus géré (ex. : administration paie...)

## Disponibilité

### Exemple

- > Plage horaire de service offerte au client

## Capacité d'adaptation

### Exemples

- > Nombre d'actions de progrès proposées par les équipes du prestataire
- > Délais de prise en compte des variations de volumes d'activité par la structure du prestataire

## 22 - Indicateurs de mesure de l'activité de la fonction

### Administration du personnel

- > Nombre de dossiers individuels
- > Nombre de données gérées par employé
- > Nombre de conventions collectives et entreprises gérées (complexité)
- > Nombre de pays couverts
- > Nombre d'items de rémunération gérés (ex. variable ; retraites supplémentaires ; options d'achat...)
- > Nombre d'expatriés
- > Périodicité du reporting

### Gestion de la paie

- > Nombre d'employés
- > Nombre d'entrants (initialisation) et de sortants (soldes de comptes) par an
- > Nombre de conventions collectives et entreprises gérées (complexité)
- > Nombre de traitements annuels
- > Nombre de règlements par nature (chèques et virements)
- > Degré d'automatisation de la gestion des congés payés et RTT (déclaratif par l'employé ; validation hiérarchie ; contrôle)
- > Taux de déclarations sociales manuelles ou électroniques



# GGuide

## Gestion de la formation

- > Nombre de modules de formation
- > Nombre de modules créés par an
- > Nombre de jours de formations
- > Nombre de participants aux modules de formations

## Administration du recrutement des collaborateurs

- > Nombre de candidats présentés par poste
- > Nombre de cadres et d'employés recrutés par an
- > Volume de candidatures spontanées par an
- > Délai de réponse à une demande de recrutement

## Administration des entretiens annuels d'évaluation des performances

- > Nombre d'entretiens individuels par an (nombre employés et fréquence)
- > Nombre de données gérées (nombre d'objectifs et indicateurs par employé)
- > Délai de prise en compte des comptes rendus d'entretien dans la base du personnel
- > Fréquence du reporting d'état d'avancement

## Administration des déplacements professionnels et des notes de frais

- > Nombre de déplacements professionnels et de notes de frais par an
- > Degré d'intégration de la politique voyages et déplacements dans le système
- > Degré de délégation de responsabilité au management et employé
- > Taux d'utilisation de cartes société spécifiques (voyage ; essence...)
- > Degré d'automatisation des réconciliations des déplacements avec les factures d'agences
- > Nombre de règlement par nature (chèques et virements)

## 23 - Éléments constitutifs du coût complet

### Charges directes

- > Masse salariale chargée de l'effectif administratif et comptable (CDI et CDD) affecté au périmètre externalisable
- > Intérimaires
- > Honoraires (expert-comptable, assistance comptable, avocats, fiscaliste, ...)
- > Coût de la formation
- > Coût de la documentation professionnelle comptable
- > Coût complet des m<sup>2</sup> (loyer, charges locatives, entretien, taxes, ...)
- > Frais de fonctionnement du service (fournitures, téléphone, poste, ...)
- > Amortissement du mobilier et matériel informatique affectés
- > Coût du système comptable
- > Licences
- > Maintenance
- > Honoraires de conseil si récurrent
- > Coût de télécommunication

### Charges indirectes internes et externes

- > Quote-part d'encadrement du DAF
- > Coût de la gestion des ressources humaines
- > Frais de recrutement
- > Quote-part du coût de la DRH

Coût de la gestion du système comptable : Quote-part du coût d'exploitation du système (masse salariale et machines)

Coût du service courrier rattachable au traitement du courrier des domaines externalisés

Coût du risque / coût de non continuité du service



# G Uide

## Coût de la non qualité de l'entreprise lié à la fonction

### Indicateurs de la non qualité

- > Effectif affecté à la fonction comptable / volumes et complexité des opérations à gérer
- > Taux de turn-over
- > % travaux faits manuellement
- > Volume moyen annuel des créances en retard
- > Nombre de réclamations Fournisseurs / Clients
- > Retard dans la production des documents légaux (exemple : déclarations sociales et fiscales) ou internes (exemple : reporting)

### Méthode de valorisation

- > Coût lié à un surdimensionnement des équipes
- > Montant des amendes et pénalités liées aux dysfonctionnements
- > Charges financières liées au retard de recouvrement des créances clients
- > Taux d'avoirs (Nombre d'avoirs / nombre de factures clients)

## 3 - EXTERNALISATION DE LA FONCTION SUPPORT

### 31 - Avantages

#### Performance et Flexibilité

- Auditer et valider le niveau et le volume de service et le coût complet de la fonction administration du personnel qui sert de référence à la négociation du contrat et à l'évaluation des progrès
- Créer une organisation flexible favorisant la réactivité : capacité à faire face à la variation des volumes d'activités en respectant ses engagements de service et en adaptant ses structures tant sur un plan social qu'économique
- Garantir la continuité de réalisation de la prestation

- Assurer le respect de la réglementation sociale, juridique, et fiscale par tous les moyens d'acquisition et de développement de l'expertise (ressources internes, bases de données...)
- Adapter le modèle contractuel de facturation des prestations aux objectifs du client (facturation forfaitaire ou d'unités d'œuvres)
- Dynamiser la fonction ressources humaines : une DRH dégagée des activités transactionnelles récurrentes peut se recentrer sur son cœur de métier, et développer sa contribution aux projets d'entreprise

## 32 - Freins ou interrogations

### Risque lié à la confidentialité des informations

#### Réponse

Formaliser et manager ces engagements de confidentialité contractuels  
Sécuriser les accès au système d'informations

### Risque de perte du lien social avec les salariés client et déconnexion des préoccupations sectorielles

#### Réponse

Risque limité dans le cas de transfert de personnel  
Utiliser le système d'informations du client ce qui limite la perception du changement  
Mettre en place des outils de communication du client au prestataire et vice et versa sur les objectifs , les organisations et les projets des deux entreprises

### Perte de compétences

#### Réponse :

Maintenir un niveau minimal d'expertise pour piloter l'exécution du contrat de service

### Crainte de l'impossibilité d'un retour en arrière sous forme de réversibilité

#### Réponse :

Prévoir une clause de réintégration du personnel dans ce cas  
S'assurer de la propriété des données et du système

## [ FICHE 6 Finance ]

### 1 - PÉRIMÈTRE

Il n'existe pas de définition unique du périmètre de la fonction comptable car celui-ci varie en fonction de l'organisation de chaque entreprise.

Toutefois, il existe un « tronc commun ». Les domaines suivants doivent être gérés par toutes les entreprises indépendamment des aspects d'organisation et des rattachements hiérarchiques :

- > Comptabilités générale et analytique
- > Reporting
- > Contrôle budgétaire
- > Comptabilité Fournisseurs
- > Comptabilité Clients
- > Suivi de la trésorerie
- > Facturation clients
- > Suivi des immobilisations
- > Consolidation

Le partage des travaux entre l'entreprise et le prestataire dépendra des moyens mis en œuvre, des compétences disponibles dans l'entreprise, des modes d'organisation et du caractère plus ou moins stratégique ou complexe du domaine.

Toutefois, les principes suivants doivent être respectés :

Responsabilité de l'entreprise : processus de décision et de validation (maîtrise d'ouvrage)

Responsabilité du prestataire : processus d'exécution des travaux (maîtrise d'œuvre)

## 2 - Coût complet interne

### 21 - Indicateurs de performance de la fonction

Critères de qualité => critères mesurables

Fiabilité de l'information

Exemples :

- > Fiabilité des éléments du reporting / du tableau de bord
- > Nombre de factures sans demande d'achat
- > Nombre de factures mises en règlement sans Bon à Payer autorisé
- > Nombre d'imputations erronées
- > Nombre de saisies erronées de montant

Respect des délais

Exemples :

- > Etats financiers / reporting
- > Déclarations fiscales
- > Échéances fournisseurs, notes de frais
- > Remise à l'encaissement des règlements clients

Disponibilité des collaborateurs

Plages horaires des collaborateurs

Temps de réponse (temps « normatif »)

Temps de réponse par type de demande



# G Uide

Satisfaction des tiers externes et internes (autres fonctions de l'entreprise)

## Exemples

Nombre de retards caractérisés de paiement (mises en demeure, injonctions de payer...)

Lettres de commentaires motivées provenant des tiers

Facteurs de qualité => critères appréciables

- > Compétences
- > Disponibilité
- > Satisfaction des autres fonctions de l'entreprise
- > Capacité d'adaptation

## 22 - Indicateurs de mesure de l'activité de la fonction

Indicateurs permettant de mesurer la complexité des opérations et leur volumétrie

Comptabilités générale et analytique / Reporting / Contrôle budgétaire

- > Nombre de structures juridiques
- > Nombre d'axes analytiques
- > Périodicité du reporting
- > Type de retraitements
- > Type d'opérations intégrées par interface
- > Nombre annuel d'écritures

## Comptabilité Fournisseurs

- > Nombre de comptes fournisseurs actifs
- > Types d'achat
- > Nombre annuel de factures fournisseurs par type d'achat
- > Délai de paiement
- > Nombre d'échéances
- > Nombre annuel de règlements émis par type de règlement

## Comptabilité Clients

- > Nombre de comptes clients actifs
- > Nombre annuel de factures clients émises
- > Délai de paiement
- > Nombre d'échéances
- > Nombre annuel de règlements reçus par type de règlement

## Suivi de la trésorerie

- > Nombre de banques
- > Nombre de comptes bancaires
- > Type de devises
- > Conventions de trésorerie

## Suivi des immobilisations

- > Nombre de sites
- > Nombre d'immobilisations



# G Uide

Coûts complets, Performance et Externalisation

## Consolidation

Ne pas confondre reporting et consolidation

- > Nombre de structures entrant dans le périmètre
- > Nombre de référentiels
- > Type de retraitements
- > Importance des mouvements pouvant impacter le périmètre

## Périodicité de la production des comptes consolidés

## 23 - Eléments constitutifs du coût complet

### Charges directes

- Rémunération de l'effectif administratif et comptable (CDI et CDD) affecté au périmètre externalisable (salaires et charges, avantages en nature, intéressement, participation)
- Intérimaires
- Honoraires (expert-comptable, assistance comptable, avocats, fiscaliste, ...)
- Coût de la formation
- Coût de la documentation professionnelle comptable
- Coût complet des m<sup>2</sup> (loyer, charges locatives, entretien, taxes, ...)
- Frais de fonctionnement du service (fournitures, téléphone, poste, frais de déplacements, ...)
- Amortissement du mobilier et matériel informatique affectés

### Coût du système comptable :

- > Licences
- > Maintenance
- > Honoraires de conseil si récurrent
- > Coût de télécommunication

## Charges indirectes internes et externes

Quote-part d'encadrement du DAF

Coût de la gestion des ressources humaines :

- Frais de recrutement
- Quote-part du coût de la DRH

Coût de la gestion du système comptable : Quote-part du coût d'exploitation du système (masse salariale, machines et assurances)

Coût du service courrier rattachable au traitement du courrier des domaines externalisés

Quote-part d'assurances

Versement au CE

## Coût du risque / coût de non continuité du service

Pénalités payées

Conséquences d'une information financière non fiable

## Coût de la non qualité de l'entreprise lié à la fonction

### Indicateurs de la non qualité

- > Effectif affecté à la fonction comptable / volumes et complexité des opérations à gérer
- > Taux de turn-over
- > % travaux faits manuellement
- > Volume moyen annuel des créances en retard
- > Nombre de réclamations Fournisseurs / Clients
- > Retard dans la production des documents
- > Légaux (exemple : déclarations sociales et fiscales)
- > Internes (exemple : reporting)



# G Uide

## Méthode de valorisation

- > Coût lié à un surdimensionnement ou à un sous-dimensionnement des équipes
- > Montant des amendes et pénalités liées aux dysfonctionnements
- > Charges financières liées au retard de recouvrement des créances clients
- > Taux d'avoirs (Nombre d'avoirs / nombre de factures clients)

## 3 - EXTERNALISATION DE LA FONCTION SUPPORT

### 31 - Avantages

#### Performance et Flexibilité/Adaptabilité

- Obtenir une flexibilité de l'organisation favorisant la réactivité et la souplesse : capacité à faire face à une forte croissance, à un volume d'opérations variable ou à une réduction d'activité sans générer de réorganisation interne à l'entreprise
- Garantir le respect des délais de production d'une information pertinente
- Bénéficier des compétences d'Experts et s'assurer du respect de la réglementation (fiscale, juridique, ) en constante évolution
- Maîtriser le coût réel de la fonction administrative et comptable en le variabilisant : personne n'a réellement la connaissance du coût de la fonction, capacité à avoir un coût de fonction réellement adapté à l'activité comptable (logique d'unité d'œuvre)
- Obtenir un contrôle continu de la prestation
- Garantir une disponibilité totale du service quelles que soient les problématiques à gérer (absences, RTT, congés, formation, ...)
- S'affranchir de la gestion quotidienne des équipes
- Dynamiser la fonction financière : une DAF recentrée à forte valeur ajoutée, une DAF dégagée des contraintes matérielles pour mieux travailler son cœur de métier, sur les projets d'entreprise (croissance externe, réorganisation,...)

## 32 - Freins ou interrogations

### Perdre le contrôle et la maîtrise des informations

#### Réponse

- > Apporter de la rigueur dans l'organisation pour mieux maîtriser les flux d'information
- > Garantir la confidentialité des informations
- > Fiabiliser les processus de restitution des informations
- > Maîtriser le coût réel de la fonction administrative et comptable

### Meilleure efficacité de la fonction administrative et comptable sur les critères « Qualité, Délai, Coût »

### Créer un lien de dépendance fort voire irréversible avec un tiers

#### Réponse

- > Bénéficier des compétences d'un partenaire solide, professionnel reconnu dans son domaine
- > Travailler en transparence pour garantir la réversibilité et le transfert de compétences
- > L'utilisation du système clients annule cette dépendance présumée
- > Bénéficier du Comité de Pilotage pour contrôler la prestation et anticiper toute évolution

### Une assistance permanente, opérationnelle mais contrôlée

### Déplorer un manque de souplesse et de disponibilité

#### Réponse

- > Utiliser des procédures formalisées favorisant les évolutions des systèmes d'information
- > Organiser les process pour répondre plus rapidement aux attentes des utilisateurs
- > Garantir une disponibilité totale du service indépendamment des impondérables

### Un service comptable adapté et réactif

### Une équipe dédiée



# G Uide

Générer des problèmes complexes autour de la dimension sociale

## Réponse

- > Offrir des opportunités d'évolution dans une entreprise où la comptabilité est le métier principal
- > Gérer en douceur les changements liés à des réorganisations
- > S'affranchir de la gestion quotidienne des équipes

**Une gestion optimisée des effectifs administratifs et comptables**

## 33 - Coût de transition

### Coût de transition sans reprise de personnel

- > Coût de la phase pré-décisionnelle
- > Coût initial de recherche du fournisseur (appel d'offre, sélection du prestataire, formalisation du contrat)
- > Coût de la phase de transfert (prise de connaissance, transfert des moyens techniques, travail en double)
- > Write-off d'immobilisation
- > Perte de productivité
- > Coûts de réorganisation interne

### Coût de transition avec reprise de personnel

- > Idem ci-dessus, plus:
- > Indemnités, primes payées
- > Généralement, salaires sur-évalués
- > Garantie de passif social donnée
- > Mais la reprise de personnel peut réduire le coût de la phase de transfert
- > Coûts de formation (normes, veille)

## [ FICHE 7 Immobilier et services associés ]

### 1 - PÉRIMÈTRE

Englobe les fonctions d'ingénierie immobilière, d'exploitation, de maintenance, de maîtrise d'ouvrage déléguée pour travaux, et l'ensemble des services relatifs à la vie du bâtiment et de ses occupants.

#### Domaines de services concernés :

Propreté, restauration collective hôtellerie, sécurité, espaces verts chauffage, services à la personne, climatisation, multi - technique, gestion des déchets, courrier reprographie, manutention archivage, accueil, courses rapides, gestion documentaire voyages

#### Gestion immobilière (Properties) :

Gestion locative (suivi des baux, perception des loyers, impayés)  
Comptabilité

#### Assistance à maîtrise d'ouvrage / maîtrise d'ouvrage déléguée (Asset management) :

Gestion technique (élaboration budget, suivi entretien, programmation des travaux...)

Définition d'une stratégie patrimoniale en fonction des besoins recensés (ingénierie financière & immobilière...)

Gestion dynamique d'actifs incluant une politique de valorisation du patrimoine et une amélioration de la qualité du service rendu aux utilisateurs

Reporting gestion et préconisations stratégiques au propriétaire

### 2 - INDICATEURS

#### 21 Les indicateurs économiques généraux

mesurés en Euros ou ratio d'Euros, ces indicateurs ont des dénominateurs communs qui sont les références d'évolution de l'entreprise (le Chiffre d'affaires, les effectifs et les surfaces gérées par exemple). Parmi ces indicateurs on trouve :

- > Coût IFS / Chiffre d'Affaire Société
- > Coût IFS / Employé
- > Coût IFS / M<sup>2</sup> Locatif



# G Uide

Coûts complets, Performance et Externalisation

761 | 301  
1 | 31178

## IFS : Immobilier, Facilities & Services

### 22 Les ratios d'optimisation et d'efficacité

Leur évolution caractérise la capacité de l'entreprise à optimiser l'occupation de ses locaux, et de mesurer la productivité des équipes Immobilier, Facilities & Services. Nous citerons notamment :

- > M<sup>2</sup> Locatif / Employés de la Société
- > M<sup>2</sup> "libre" / M<sup>2</sup> Locatif
- > M<sup>2</sup> bureaux / M<sup>2</sup> Locatif
- > M<sup>2</sup> autres / M<sup>2</sup> Locatif
- > M<sup>2</sup> Locatif / Employés de IFS
- > Employés de la Société / Employés IFS

### 23 Les indicateurs par nature de charge ou prestations

Décomposition des coûts IFS ramenés soit à l'effectif de la Société, soit au M<sup>2</sup> Locatif. Les indicateurs peuvent présenter un caractère "fixe" lié à la stratégie immobilière (loyer, TP, dotation aux amortissements ...) ou un caractère variable lié au savoir-faire des équipes Facilities & Services (consommations, nettoyage, entretien, dépenses générales).

Les coûts unitaires ramenés au M<sup>2</sup> Locatif sont :

- > Loyer HT net de charge
- > Dotation aux amortissements immobiliers
- > Salaires et charges
- > Consommations (énergie et fluides)
- > Entretien - réparations
- > Les dépenses générales d'immeubles (Assurances, Taxes, Gestion comptable et administrative, Gestion Technique)

Les coûts unitaires ramenés à l'effectif logé sont :

- > Les Services Communs tels la restauration, le courrier, le standard, la manutention et les déménagements
- > Les Télécommunications et la bureautique
- > L'accueil, la sécurité et la sûreté etc.

## 24 Les indicateurs ou indices de satisfaction des utilisateurs

Ils sont suivis au cours des enquêtes de satisfaction réalisées auprès des employés des sociétés logées. Ils doivent être rapprochés des indicateurs de qualité de service fournis par les prestataires. Ces enquêtes de satisfaction permettent **de mieux dépenser pour les vrais besoins des utilisateurs**. Citons à titre d'exemple le suivi des indicateurs de satisfaction pour :

- > la qualité du nettoyage,
- > les délais d'acheminement du courrier,
- > la réactivité aux petits travaux,
- > la qualité des télécommunications,
- > la qualité perçue de la restauration,
- > l'accueil,
- > la coordination des déménagements,
- > la signalétique des locaux
- > etc.

## 25 Les indicateurs exploitables par les experts

Ils recouvrent souvent des notions de disponibilité d'équipements techniques, de fiabilité, de maîtrise des coûts énergétiques. Par exemple :

Durée d'indisponibilité / Temps de fonctionnement.

Taux de panne en référence à une norme ou à un objectif.

Coût unitaire des énergies et fluide par secteur d'usage.

Ils peuvent aussi recouvrir le champs de la qualité de service:

Contrôle de la qualité du nettoyage (taux d'empoussièrement, de brillance...).

Contrôle de la qualité de l'accueil téléphonique.

Contrôle de l'hygiène et de la qualité de la restauration.



# G Guide

Coûts complets, Performance et Externalisation

761 | 307  
1 | 31178

## 3 - EXTERNALISATION DE LA FONCTION SUPPORT

### 31 - Avantages

#### Pour les salariés

- > donner un avenir professionnel et ouvrir des opportunités de carrière
- > maintenir l'emploi
- > améliorer les compétences métiers

#### Pour les entreprises

- > concentrer ses ressources sur ses principaux métiers
- > améliorer le niveau de compétitivité des activités transférées
- > se donner de la flexibilité pour des activités non stratégiques

#### Pour les entreprises prestataires

- > développer une action durable avec un nouveau client
- > intégrer et valoriser une équipe de professionnels
- > reprendre des actifs dans son coeur de métier

### 32 - Freins ou interrogations

- > rejet du recours à la sous-traitance pour le Facility Manager (risque de cumul de marges par ce Facility Manager),
- > crainte de problèmes sociaux et d'avoir à gérer des reclassements d'équipes internes.
- > les freins plus profonds liés à l'acte de délégation :
- > perte de maîtrise de l'exploitation
- > détermination des fonctions stratégiques à conserver
- > contrôle des performances du prestataire

## [ L'EXTERNALISATION en quelques lignes ]

### QU'EST CE QUE L'EXTERNALISATION ?

L'externalisation consiste pour une entreprise à confier tout ou partie d'une fonction jusque là assurée en interne, à un acteur spécialisé pour une durée pluriannuelle. Elle entraîne le plus souvent transfert au tiers prestataire de tout ou partie des moyens (humains et/ou matériels) que l'entreprise avait affectés à la fonction qu'elle souhaite externaliser. Le prestataire s'engage à fournir la prestation en conformité avec les niveaux spécifiés de service, de performance et de responsabilité.

### L'INSTITUT ESPRIT SERVICE

Association loi de 1901 créée en décembre 2002, l'Institut Esprit Service (IES) réunit les directions générales de sociétés (Grands comptes et PME) et organisations de tous secteurs. La mission principale de l'IES est le développement, dans le privé comme le public, de réflexions, méthodes et outils de management du service. Il a une vocation particulière à travailler au rapprochement du secteur public et des entreprises privées.

L'IES pilote un pôle externalisation qui sensibilise les décideurs privés et publics aux stratégies d'externalisation. Il conduit également des réflexions sous l'égide de commissions dédiées sur les sujets : performance, coût complet, achat, organisation, contrats, création de valeur, management RH, partenariat stratégique. Il publie ses travaux et organise des rencontres entre prestataires et donneurs d'ordre.



# G Uide

## SON APPROCHE DE L'EXTERNALISATION

L'Institut Esprit Service se positionne en amont des contrats. Ses missions sont de :

- > Clarifier le concept d'externalisation, le distinguer avec précision des notions de sous-traitance ou d'off-shoring, et promouvoir les meilleures pratiques ;
- > Développer une approche stratégique de l'externalisation, inscrite dans la durée ;
- > Sensibiliser à la culture de l'obligation de résultats ou de conformité aux engagements, à la bonne utilisation (pilotage et non-sanction) des conventions de services (Service Level Agreements) et au partage des gains sur des bases contractuelles équilibrées ;
- > Promouvoir un climat de partenariat de service et un équilibre coût / qualité de service / risques dans la relation entre client et prestataire.

## Les raisons légitimes de l'externalisation

- > L'externalisation est un moyen de gagner en performance, d'améliorer la qualité et de standardiser les processus.
- > C'est un levier de création de valeur, en particulier pour l'entreprise client.
- > Elle entraîne une refonte culturelle dans une démarche de transformation de l'entreprise.
- > Pour ce faire, elle nécessite :
  - > une capacité renforcée du contrôle continu de la fonction externalisée avec un co-pilotage du projet par le prestataire et le client,
  - > une relation partenariale forte avec des prestataires prêts à accompagner le développement,
  - > une réactivité et une performance accrue de l'organisation dans une recherche de « pro – activité » du prestataire.
- > Elle permet une optimisation des coûts avec une vision réelle du coût complet de la fonction et un ajustement du coût de la fonction à l'activité.

## CONTACTS

Institut Esprit Service  
55 avenue Bosquet - 75007 Paris  
[www.institutespritservice.com](http://www.institutespritservice.com)  
[institutespritservice@medef.fr](mailto:institutespritservice@medef.fr)  
Alain Tedaldi – 01 53 59 17 09