

IUP MSG Lille

Maîtrise de Sciences de gestion
104 avenue du Peuple Belge
59000 Lille
Tél. 03 20 12 34 56 : Fax 03 20 12 34 99



Mémoire de fin d'études

Mise en pratique et avantages de l'externalisation de la fonction comptable et financière

Etudiants :

2015- Mathilde COSYN - Option Finance-Contrôle
7040 – Julien LEGRAND – Option Finance-Contrôle

Chargé de suivi : M. Hubert TONDEUR, directeur de l'IUP MSG de Lille
Document confidentiel

Lille, le 18 juin 2003



Nous tenons à remercier Monsieur Hubert TONDEUR, directeur de l'IUP MSG Lille, et Maître de Conférence à l'IAE de Lille pour le suivi de ce mémoire, et en particulier pour ses conseils et sa disponibilité.

La réalisation de ce mémoire nous a permis de nous informer et d'explorer plus en détails un des éléments stratégiques des firmes, dans un contexte international concurrentiel de plus en plus complexe.

Les entreprises évoluant dans un monde concurrentiel de plus en plus complexe optent pour une stratégie de recentrage sur le cœur de métier en ayant recours à l'externalisation. Cette pratique, connue aussi sous le nom d'*outsourcing*, est courante pour des activités telles que l'informatique ou la logistique, mais apparaît comme une innovation dès qu'il s'agit de la fonction comptable et financière. Ce mémoire a pour objectif d'apprécier la mise en place concrète de l'externalisation de la fonction comptable et les avantages que cette stratégie procure, en s'appuyant sur deux exemples et un cas précis, celui de l'audit interne, et après avoir analysé le phénomène d'externalisation dans sa généralité.

" Firms evolve in a competitive world which becomes more and more complex . As a result, they opt for the strategy of focussing their interest on the heart of their activity and by resorting to externalization. This practice also known as "outsourcing" is quite a common procedure for activities such as data processing or logistics but appears as totally new as far as accounting or finance are concerned. This dissertation aims at assessing the concrete installing of the outsourcing of the accountant function and the advantages of such a strategy. Our analysis will be backed up with two examples and a special case ; the one of internal audit. But first and foremost we will deal with outsourcing as a whole

Synthèse du mémoire

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

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

L'externalisation des fonctions administratives et financières désigne la délégation de ces fonctions à un prestataire pour une durée contractuelle pluriannuelle. Elle englobe à la fois les aspects humains, techniques et organisationnels. Elle repose sur une contractualisation du service rendu et sur un effort permanent de satisfaction des clients. Le suivi de la qualité de l'information et du niveau de service constitue donc un paramètre essentiel des projets (définition selon le cabinet Ernst & Young).

L'EXTERNALISATION : UNE STRATEGIE DE RECENTRAGE

L'externalisation se traduit par le recours à un opérateur extérieur pour une activité qu'une entreprise décide de ne plus assurer elle-même. Cette pratique se distingue de la sous-traitance par le transfert du personnel et/ou des actifs concernés par cette activité. L'externalisation est le fruit d'un recentrage stratégique des entreprises sur leur cœur de métier et est motivée par un besoin de flexibilité et de transformation des coûts fixes en coûts variables.

Le transfert d'activité stratégique à des prestataires extérieurs permet la recomposition de la chaîne de valeur et présente, outre le recentrage sur l'activité, deux avantages principaux :

- La réduction des coûts ;
- L'amélioration de la qualité.

Cependant, les opérations d'externalisation présentent certains inconvénients comme la perte de contrôle de la fonction et les problèmes liés à la gestion des ressources humaines.

Pour pallier les problèmes inhérents liés à l'externalisation, de nombreux prestataires de service ont mis en place le concept de « Business Process Outsourcing ». ce système prend en charge la mise en place et l'opération des fonctions externalisées, notamment des fonctions administratives et financières.

UNE INNOVATION EN MATIERE ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

L'externalisation, en tant qu'évolution organisationnelle, apparaît comme une innovation dès lors qu'on envisage de l'appliquer à la fonction comptable et financière. Pourtant, les fonctions comptables et financières ne sont pas le cœur de métier de l'entreprise. Elles sont, de par leur nature, très codifiées et standardisées. De plus, les fluctuations économiques font qu'il est préférable de transformer les charges fixes en charges variables.

La fonction comptable et financière connaît de profondes mutations et monte de plus en plus en puissance par la complexité des opérations à réaliser. Le système d'information de chaque organisation, pour être performant, nécessite désormais des compétences humaines et techniques élevées, ainsi qu'une attention particulière. L'externalisation des tâches non stratégiques de la fonction comptable et financière va alors permettre au Directeur Administratif et Financier de se concentrer sur la gestion des risques.

UN EXEMPLE CONCRET D'EXTERNALISATION EN MATIERE ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE : LE CAS DE L'AUDIT INTERNE

Le domaine d'intervention de l'audit interne est particulièrement large puisqu'il concerne toutes les fonctions, techniques et disciplines d'une organisation. Le service d'audit interne doit donc posséder ou acquérir les connaissances, aptitudes et compétences techniques nécessaires à l'exercice de ses responsabilités. Peu d'organisations possèdent le personnel compétent pour ce genre de mission. Le recours à des prestations externes peut, dès lors, s'avérer indispensable.

L'externalisation de l'audit interne pose problème dans la mesure où c'est un rouage essentiel du système de contrôle interne dont une organisation ne peut se dessaisir sans perdre la maîtrise d'un de ses éléments de survie. C'est donc dans le cadre d'un service intégré à la structure de l'organisation que la fonction d'audit interne est la plus à même de rendre les meilleurs services.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	8
---------------------------	----------

LE PHENOMENE D'EXTERNALISATION	9
---	----------

I. DEFINITION DE L'EXTERNALISATION	10
1. Définition du Medef	10
2. Définition de M. Hubert Tondeur, maître de conférence à l'IAE de Lille, diplômé d'expertise comptable.....	10
3. Définition de L'AFPA.....	10
II. LES RAISONS DE L'EXTERNALISATION	10
1. Un besoin de flexibilité	11
2. L'existence d'un projet d'entreprise.....	14
3. Attentes de la Direction Générale.....	16
III. LA PERCEPTION DE L'EXTERNALISATION PAR LES ENTREPRISES	18
1. Avantages de l'externalisation.....	18
2. Inconvénients et freins à l'externalisation.....	19
3. Les raisons de l'arrêt d'un contrat	20
IV. LE « BUSINESS PROCESS OUTSOURCING »	21
V. L'EXTERNALISATION EN FRANCE	22

L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE ET FINANCIERE	25
---	-----------

I. UNE INNOVATION EN MATIERE D'EXTERNALISATION	26
1. Définition de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon	26
2. Le périmètre externalisable	26
3. L'externalisation de la fonction comptable et financière : une innovation	27
II. POURQUOI PARLE-T-ON AUJOURD'HUI D'EXTERNALISER LA FONCTION COMPTABLE ET FINANCIERE ?	27
1. Les mutations de la fonction financière nécessitent une spécialisation accrue.....	27
2. L'essor de la stratégie de recentrage.....	29
3. La Théorie des Coûts de Transaction	29
4. Pour une meilleure gestion des risques :	30
III. UN CAS PRECIS : L'EXTERNALISATION DE L'AUDIT INTERNE	31
1. L'audit interne : vers une collaboration renforcée avec ses partenaires externes.....	32
2. Les relations entre les auditeurs internes et les commissaires aux comptes	32
3. Les relations entre les auditeurs internes et les consultants externes.....	34
4. La problématique de l'externalisation.....	35
5. Synthèse : objet de réponse à la question de l'externalisation de l'audit interne.	37

IV.	COMMENT METTRE EN PLACE L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE ET FINANCIERE ?	38
1.	Méthodologie pour entreprendre la démarche.....	38
2.	Les conditions de succès.....	38
V.	L'EXTERNALISATION EN PRATIQUE DANS LES ENTREPRISES	39
1.	Témoignage de Monsieur DUCARRE, dirigeant d'une société d'agro-alimentaire	39
2.	Le groupe CPS investit dans l'externalisation administrative et comptable avec IBM ..	41
	<u>CONCLUSION.....</u>	<u>43</u>
	<u>GLOSSAIRE :</u>	<u>44</u>
	<u>SOURCES :</u>	<u>45</u>

Introduction

L'évolution de l'environnement économique rend la concurrence de plus en plus difficile et présente. Les marchés stables sont peu courants, les techniques utilisées sont de plus en plus sophistiquées quelque soit le domaine d'activité. Face à ce constat, les entreprises doivent mettre en œuvre de gros efforts d'adaptation afin de garder, voire d'améliorer leur performance au sein de leur métier mais aussi au sein des différentes fonctions qui composent l'entreprise.

Ne pouvant être spécialisées dans tous les domaines, certaines entreprises, dans leur optique de recentrage stratégique, ont recours à l'externalisation afin de se concentrer sur leur activité principale.

La fonction comptable et financière est traditionnellement ancrée dans la culture d'entreprise en France, pourquoi envisager alors son externalisation ? Ce phénomène croissant apparaît comme étant purement théorique, nous tenterons d'en apprécier la mise en place concrète.

L'externalisation diffère de la sous-traitance par la reprise du personnel et /ou des actifs concernés par le prestataire de service. Cette pratique présente donc des caractéristiques et avantages particuliers. La première partie de ce mémoire sera consacrée à la présentation et l'analyse du phénomène d'externalisation dans sa globalité, avec un «arrêt sur image » sur cette pratique en France.

Cette pratique est courante pour des fonctions telles que l'informatique ou l'entretien, mais apparaît comme une innovation dès qu'il s'agit de l'appliquer à la fonction comptable et administrative. La France a du retard. La seconde partie insistera donc sur les particularités de l'externalisation de la fonction comptable et financière ainsi que sur sa mise en pratique à l'aide de 2 exemples d'entreprise ayant eu recours à l'externalisation et d'un cas précis, à savoir l'externalisation de l'audit interne.

1^{ère} Partie :

LE PHENOMENE D'EXTERNALISATION

I. Définition de l'externalisation

1. Définition du Medef

« L'externalisation consiste à confier la totalité d'une fonction ou d'un service à un prestataire externe spécialisé pour une durée pluriannuelle [...] elle s'inscrit dans une perspective stratégique [...] implique un engagement contractuel clair et équilibré [...] met l'homme au cœur de la démarche [...] et nécessite une culture partagée. »

Selon Georges Drouin, vice-président du Medef et président du comité Liaison Avantage Services du Medef, «l'externalisation est l'expression d'une évolution importante de l'organisation des sociétés, qu'elles soient industrielles ou dans les services. Les liens opérationnels forts tissés par ces opérations permettent une proximité importante des partenaires, une stabilité des relations à long terme et un apport de valeur ajoutée par la spécialisation et la professionnalisation des fonctions. Cette évolution est un facteur de flexibilité et de réactivité indispensable face aux évolutions rapides et nécessaires dans l'environnement des entreprises aujourd'hui.

2. Définition de M. Hubert Tondeur, maître de conférence à l'IAE de Lille, diplômé d'expertise comptable

« Il y a externalisation lorsqu'une firme décide de ne plus réaliser une activité de soutien ou une partie du processus de production en interne mais de la confier à un prestataire externe. L'externalisation donne lieu au transfert des personnes et /ou des actifs concernés par ces activités. »

3. Définition de L'AFPA

Recours à un opérateur extérieur pour une activité qu'une entreprise décide de ne plus assurer elle-même. (*En anglais* : **outsourcing**)

II. Les raisons de l'externalisation

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

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

Les raisons de l'externalisation sont multiples, les entreprises attendent beaucoup de cette démarche et notamment souplesse et flexibilité accrue.

1. Un besoin de flexibilité

a) Réduire les coûts... créer de la valeur ¹

La majorité des entreprises qui font appel à des intervenants extérieurs le font principalement pour transformer leurs coûts fixes en coûts variables et acquérir ainsi plus de flexibilité.

Elles sont aujourd'hui de plus en plus nombreuses à aller vers cette démarche. Selon l'étude Outsourcing Andersen 2001, 30 % des entreprises s'appuient sur des prestataires extérieurs pour au moins trois fonctions, quand 10% sous-traitent quatre à cinq fonctions.

Parmi celles-ci, on trouve fréquemment une partie de la chaîne de production, la sécurité ou encore les services généraux, mais aussi, et plus largement, toutes les activités qui, si elles sont confiées à un prestataire extérieur, permettent à l'entreprise d'accroître sa compétitivité et potentiellement de créer de la valeur (optimisation de la chaîne d'achat).

L'étude Outsourcing Andersen 2001 souligne que l'objectif des entreprises n'est pas tant de " gérer mieux " mais aussi et surtout, de " créer plus vite et autrement " en confiant certaines fonctions proches de leur cœur de métier à des partenaires / prestataires extérieurs.

b) Une pratique qui se généralise

Depuis une dizaine d'années, le recours à la sous-traitance et à l'externalisation s'est sensiblement accru et ce, plus particulièrement au sein des grandes entreprises.

Pourtant, dans une économie régie par l'adaptabilité des offres, l'automatisation des chaînes et la sophistication croissante des produits, les PME/PMI sont, elles aussi, tentées de réduire leurs coûts fixes et de se concentrer sur leurs métiers de base. Elles ont également de plus en plus souvent recours à l'externalisation de certaines de leurs activités industrielles ou tertiaires.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : toutes entreprises confondues, le rapport de la valeur ajoutée au chiffre d'affaires, qui mesure la part de travail effectuée au sein de l'entreprise, ne cesse de diminuer pour atteindre 27,4 % en 2000... Soit une réduction d'un tiers en 22 ans.

Les principales fonctions concernées sont :

- L'informatique (63%),
- La logistique (52%),
- Les services généraux (37%),
- La production et les ressources humaines (chacune 20%)
(Source Midest 2001).

¹ Source Midest 2000

Les principaux avantages qui ont poussé les décideurs à faire le choix de l'externalisation sont :

- Le coût et l'efficacité (58%),
- La souplesse et la simplicité (46 %)
- Le mode de fonctionnement (25%).
- Sous-traitance ou contrat de partenariat

c) Sous-traitance ou contrat de partenariat

L'entreprise peut recourir à un prestataire extérieur lorsqu'elle est confrontée à deux principaux types de problèmes :

• **Un problème d'ordre conjoncturel** : L'entreprise ne dispose pas des moyens matériels et des ressources humaines adéquats pour répondre dans les délais au flux de commandes. Elle confie alors une partie de ses activités à des prestataires extérieurs afin d'accroître sa réactivité sans alourdir le poids de ses charges fixes.

Même si globalement, on peut estimer que le marché de la sous-traitance est en croissance, il est important de souligner que toutes les entreprises ne sont pas logées à la même enseigne. En effet dans certains cas, la hausse des matières premières a fortement menacé la rentabilité de la sous-traitance. Cependant, la sous-traitance avec sa main d'œuvre qualifiée a de beaux jours devant elle.

Il est à noter que ces opérations de sous-traitance prennent de plus en plus fréquemment la forme d'un partenariat avec le prestataire extérieur, voire d'une intégration de ce dernier dans les diverses étapes du processus de fabrication du produit (recherche, conception, fabrication...).

Ce partenariat ou cette intégration entraîne parfois une délégation d'activités susceptible de créer une dépendance voire une perte totale de contrôle ou de savoir-faire vis à vis du prestataire extérieur ; c'est d'ailleurs l'une des craintes majeures exprimée par les entreprises.

d) L'externalisation : un choix stratégique

Cette délégation, qui implique une obligation de résultats de la part du prestataire externe, n'est pas encore du partenariat ni plus tout à fait de la sous-traitance.

Afin de proposer des produits de plus en plus innovants et de qualité, certaines entreprises se recentrent sur des tâches en amont (recherche et développement, marketing, conception) ou en aval (commercialisation, promotion).

L'investissement dans l'appareil de production n'est plus la priorité et pour réduire les coûts fixes, les entreprises se concentrent sur leur métier de base, leur savoir-faire... et externalisent.

Selon le Baromètre Outsourcing Andersen 2001, 58% des entreprises interrogées estiment que l'externalisation permet de réduire les coûts et d'optimiser leur gestion de trésorerie. Ainsi, elles admettent que l'outsourcing leur procure plus de souplesse, de simplicité et de flexibilité.

On peut dès lors distinguer deux catégories d'activités externalisées :

- **L'externalisation de sous-ensembles du produit final**, qui induit une collaboration où la frontière entre un fournisseur ordinaire et un sous-traitant reste parfois très floue (ex : les équipementiers du secteur automobile).
- **L'externalisation des services généraux** : nettoyage, sécurité, accueil, téléphonie, parc véhicules, gardiennage, accueil, restauration collective, paye, entretien machines, jardinage, informatique...

e) Facility management : une nouvelle option

Les PME/PMI n'ont pas toujours les moyens de disposer d'équipes suffisamment compétentes pour assurer la gestion optimale de certains services généraux et choisissent alors l'externalisation pour des raisons d'ordre financier et logistique.

Aujourd'hui, le recours à l'externalisation d'activités de services internes s'amplifie, les entreprises confiant de plus en plus souvent la gestion de leurs services internes à des sociétés spécialisées en "gestion de services généraux" ou "facility management".

Il existe aujourd'hui une soixantaine de sociétés spécialisées dans la gestion déléguée des services généraux.

Ces sociétés fournissent une large palette de **prestations multitechniques** qui recouvrent l'ensemble des prestations liées à l'équipement et la maintenance des bâtiments, des fluides et des réseaux qui y sont distribués. On retrouve ces prestations dans les domaines suivants : le chauffage, la climatisation, la distribution de l'eau, la ventilation, l'électricité, le gaz, les réseaux de télécommunications...

A cela s'ajoute une offre élargie de prestations multiservices dédiées à l'environnement des bâtiments et aux services généraux des entreprises : accueil, sécurité, nettoyage, espaces verts, petits entretiens, ascenseurs, reprographie, déménagement et installations de locaux...

Certaines sociétés se sont spécialisées dans le facility management et proposent des solutions de gestion globale (prestations multitechniques et prestations multiservices) des services généraux de l'entreprise.

Ces prestations " clés en main " permettent à l'entreprise de bénéficier ponctuellement d'équipes qualifiées et d'un savoir-faire précis. Elles peuvent donc réduire leurs frais fixes au niveau le plus bas en confiant la gestion de l'ensemble des fonctions coûteuses à un prestataire extérieur.

Aujourd'hui, nombreux sont les acteurs qui se bousculent aux portes du marché naissant du facility management ; les entreprises auront dès lors toute la latitude nécessaire pour faire jouer la concurrence et obtenir le meilleur rapport qualité/prix de la part de prestataires toujours plus disposés à satisfaire le client.

f) Les limites de ces prestations

L'externalisation et la sous-traitance peuvent entraîner parfois un sentiment de dépendance voire une perte totale de contrôle ou de savoir-faire vis à vis du prestataire extérieur.

Deux questions clés se posent souvent :

- Existe-t-il un lien de subordination entre le prestataire et le donneur d'ordre lorsque la prestation s'inscrit dans une durée assez longue ?
- L'entreprise qui sous-traite ou externalise ne risque-elle pas de perdre le contrôle sur la qualité de ses prestations puisqu'elle ne peut influencer directement sur le mode opératoire du prestataire ?

Objet de réponse :

Les études le montrent, le recours à l'externalisation des services apporte plus de flexibilité, plus de valeur ajoutée, plus de maîtrise des coûts et plus de simplicité dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

Ce mode d'organisation lui permet de se recentrer sur son cœur de métier en déléguant une partie de son savoir-faire à des prestataires extérieurs en sachant garder le contrôle des opérations.

Ventilation des activités des entreprises d'externalisation par secteur :

- Automobile, équipementiers 37,20%
- Constructions électriques et électroniques 14,50%
- Aéronautique, spatial, armement 12,60%
- Matériels ferroviaires, de travaux publics et agricoles 7,80%
- Chimie, pharmacie, IAA et autres industries de process 7%
- Constructions mécaniques 6,60%7%
- Textile, habillement, cuir 4,90%
- Electronique et matériels électroportatifs 4,50%
- Energie 3,10%
- Autres1,80%

2. L'existence d'un projet d'entreprise

Chaque entreprise est pilotée par un dirigeant ou un comité de direction. Afin de mener à bien la gestion de la société, il est nécessaire d'établir un objectif commun puis de déterminer les moyens à mettre en œuvre pour aboutir à cet objectif défini. La question de l'externalisation intervient alors. Mais ce recours à l'externalisation ne peut être efficace qu'après la mise en place d'objectifs clairs. Nous étudierons donc la question de la détermination d'une stratégie :

« Le rôle spécifique du dirigeant apparaît nettement (...) Il a la charge du projet productif et du maintien de la coalition qui en assure la réalisation »²

² B. de Montmorillon et J.P. Pitot-Belin : Organisation et gestion de l'entreprise, éd Litec 1995

Le dirigeant a une influence très importante sur la motivation des individus par le style de direction qu'il met en place. Son rôle plus essentiel est d'être le maître d'œuvre du projet d'entreprise, composé à la fois d'un projet productif, social, et organisationnel. Nous verrons comment le dirigeant peut mettre en œuvre un contrôle pour assurer la maîtrise du projet d'entreprise et le cas échéant **se poser la question du recours à l'externalisation.**

a) Définition

▪ Projet de production

L'entreprise concurrentielle impose de faire des choix stratégiques dans la fonction de production. La structure étant déjà existante, le dirigeant doit faire face au passé, à la culture, la position concurrentielle, les ressources et compétences de l'entreprise pour définir et réorienter les choix productifs délocalisation..., les choix d'activités (diversification, désengagement...)

La qualité essentielle du dirigeant n'est pas seulement celle d'un gestionnaire (capable de maintenir la compétitivité et la rentabilité de son entreprise), c'est aussi un stratège (innovation, imagination, anticipation...)

Le projet d'entreprise ne se limite pas seulement à un positionnement stratégique qui doit être innovateur. Il faut aussi que le projet productif inspire confiance aux différentes parties prenantes (apporteurs de capitaux, collaborateurs...)

▪ Projet social

Le dirigeant a en charge de convaincre que le système mis en place est idéal pour répondre la satisfaction de chacun.

La même attention doit être portée aux autres partenaires économiques. Le dirigeant prévoit ainsi les modalités de partage de la valeur ajoutée avec les sous-traitants, la négociation des royalties avec les franchisés, la détermination des rétributions suffisantes aux actionnaires...

▪ Projet organisationnel

Le dirigeant doit assurer la cohérence entre le projet productif et le projet social. Il doit ainsi mettre en place la structure adéquate. Le recours à l'externalisation est une des réponses à cette question.

b) La fixation des objectifs

Qu'ils soient définis d'une manière plus ou moins arbitraire ou collective, les objectifs tant productifs que sociaux ne doivent pas être ni irréalistes, ni à trop court terme, ni uniquement quantitatifs.

Si les objectifs ambitieux permettent en effet de développer la créativité, la volonté d'aller plus loin... des objectifs non fixés en fonction des ressources actuelles ou potentielles entraînent la démotivation des équipes.

Des objectifs sur une trop courte période peuvent ne pas être atteints dans le laps de temps imparti et conduisent également à la démotivation. Des objectifs trop parcellisés peuvent ne pas procurer de véritables avantages concurrentiels et conduisent à des «solutions palliatives » avec absence de vision claire de l'avenir.

Enfin, des objectifs qualitatifs permettent aux individus de se consacrer plus attentivement sur le fond que sur la forme : un objectif quantitatif entraîne par exemple des actions contraires au projet d'entreprise (baisse de l'investissement pour améliorer la rentabilité par exemple). Ils permettent également de rassembler un plus grand nombre de salariés autour du projet commun.

c) La maîtrise du projet d'entreprise :

Le système d'information, outil de contrôle.

La réponse aux différents projets de l'entreprise suppose la prise en compte des différents niveaux d'attentes des acteurs. Le projet d'entreprise doit donc intégrer :

- **Les attentes de la clientèle** de plus en plus exigeante, s'assurer du concours du personnel, animer et organiser leurs tâches tout en les coordonnant à travers le projet social et organisationnel afin que le projet productif puisse aboutir.
- **La gestion de l'information** à destination des actionnaires qui sont soucieux de la rentabilité de l'entreprise.
- **La distribution de l'information** aux membres de la société qui s'intéressent eux à l'impact de l'entreprise sur l'emploi, les conditions de travail, l'environnement...

Toutes ces informations sont aussi bien quantitatives que qualitatives et doivent être correctement organisées. Rappelons que la capacité de l'entreprise reste limitée pour rassembler, stocker et utiliser l'information.

On comprend mieux pourquoi la gestion des systèmes d'information (qu'ils soient totalement informatisés ou non) est dans la littérature de gestion un domaine stratégique auquel le dirigeant ne peut échapper.

Assisté d'un expert technique (le directeur informatique, le responsable du système d'information...) le maître d'ouvrage doit bâtir un système d'informations flexible capable d'appréhender les différents niveaux d'attentes, et pouvant apporter à l'entreprise un avantage concurrentiel certain.

3. Attentes de la Direction Générale

Les attentes de la Direction Générale dépendent de la situation de l'entreprise que l'on peut résumer globalement suivant **3 scénarii** :

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

Outre des différences marquées par activité, on remarque des différences importantes par taille d'entreprise. Les besoins en compétence extérieure apparaissent sensiblement différents selon le degré de maturité des entreprises.

A première vue, les raisons de l'essor de l'externalisation semblent claires. En effet, celle-ci est généralement associée à l'amélioration du fonctionnement interne d'une activité par la réduction des coûts ou par une performance supérieure. Toutefois ces aspects ne sont pas suffisants pour comprendre l'envolée de l'externalisation. **Les raisons de cet essor peuvent être analysées selon deux perspectives :**

- Opposition raisons rationnelles et raisons non rationnelles ;
- Opposition raisons internes à l'entreprise et raisons externes.

		Type de raison	
		<i>rationnelle</i>	<i>non rationnelle</i>
Origine de la raison	<i>interne à l'entreprise</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recentrage sur le cœur de métier ▪ Réduction des coûts ▪ Amélioration de la performance ▪ Amélioration du fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mimétisme interne
	<i>externe à l'entreprise</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impératif de création de valeur ▪ Développement du marché des prestataires ▪ Généralisation du <i>benchmarking</i> 	

III. La perception de l'externalisation par les entreprises

Les avantages et les inconvénients de l'externalisation perçus par les entreprises n'ont pas forcément un impact direct sur leur taux de recours à ce type de solution.

1. Avantages de l'externalisation

On connaît les avantages de l'externalisation. Le transfert d'activités non stratégiques à des prestataires extérieurs permet la recomposition de la chaîne de valeur des entreprises autour de leurs ressources et aptitudes directement liées au cœur de métier. Les activités qui n'utilisent pas ces compétences, et qui donc ne reposent pas sur le savoir-faire spécifique de l'entreprise, devraient théoriquement être externalisées. Outre le recentrage sur l'activité, l'opération offre deux types d'avantages.

- **Réduction des coûts.** Externaliser permet de convertir une partie des actifs en dépenses récurrentes, intégrées au compte de résultat. Ainsi, l'externalisation permet de se séparer d'actifs du bilan dont la rentabilité est inférieure à la rentabilité moyenne des autres opérations effectuées par l'entreprise. Par ailleurs, confier le management de ces actifs à un prestataire extérieur de qualité conduit en général à des gains de productivité.
- **Amélioration de la qualité.** Le prestataire de services externe dispose d'une expérience et d'une taille par définition plus grande que celles de l'entreprise cliente. Externaliser serait par conséquent une solution pour accéder aux meilleures pratiques mondiales dans un domaine spécialisé sans avoir besoin de réaliser en propre les investissements nécessaires.

▪ Quelques chiffres :

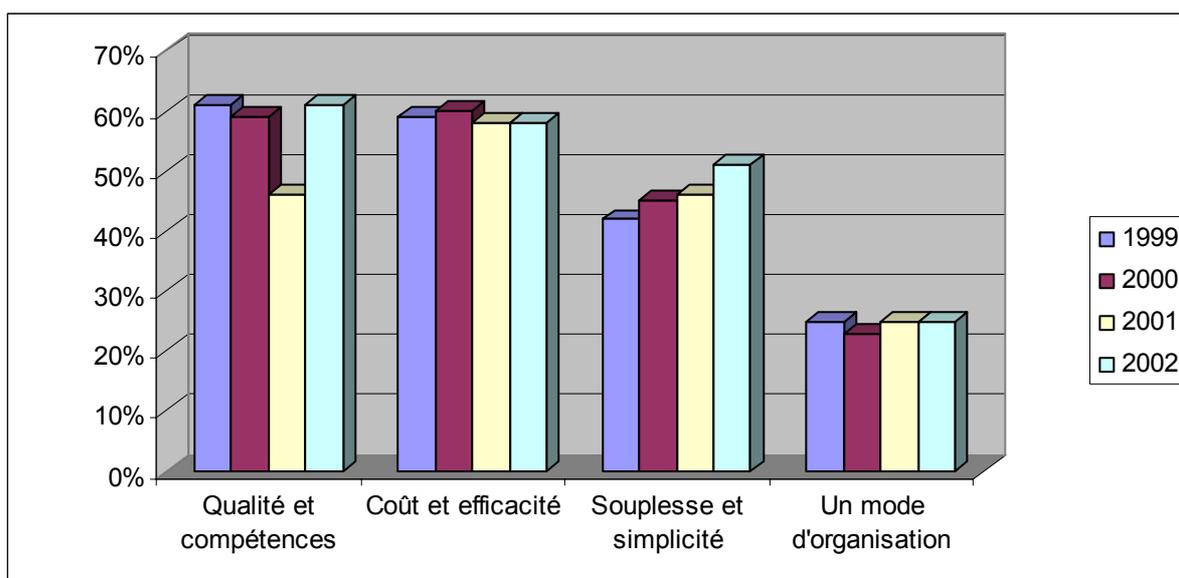
Selon le Baromètre Outsourcing 2002, les avantages de l'externalisation restent globalement les mêmes d'une année sur l'autre. Cependant, il ressort que **la recherche d'une meilleure compétence** est devenue le principal avantage perçu de l'externalisation, selon 61 % des entreprises en 2002 (46% en 2001), juste avant **la recherche d'un meilleur coût** (58%, stable par rapport à 2001). Les entreprises perçoivent entre autres choses, au travers de cet avantage «**coût et efficacité**», la possibilité de diminuer les coûts fixes et de faire des économies d'échelle (argument cité par 9% des entreprises).

En troisième position, arrive l'avantage «**souplesse et simplicité**», citée par 51% des entreprises en 2002, toujours en progression depuis 1999 (de 42% à 51%). Cette progression est principalement liée à un plus grand nombre d'entreprises qui ont cité «**éviter la gestion du personnel**» comme avantage (17% des entreprises interrogées en 2002 contre % en 2001). Cette progression est plus conséquente dans les secteurs de l'administration (23% en 2002) et de la distribution et du commerce (19%) ou dans le secteur de l'industrie (15%) ou de la banque (11%).

Enfin, en dernière position, et ceci de façon stable depuis 1999, vient le critère «**un mode d'organisation**» (pour ¼ des entreprises interrogées). Une des composantes de cet avantage qui est «**se concentrer sur son métier de base**» a été particulièrement citée par les banques et les assurances (29% contre 20% des répondants au total). Les entreprises qui citent cet avantage sont

plus nombreuses que la moyenne à avoir recours à l'externalisation : parmi les 25% des entreprises qui citent le mode d'organisation comme avantage, 83% ont recours à l'externalisation (par rapport à 67% au global). Enfin, l'existence d'un contrat apparaît également en 2002 comme avantage à l'externalisation : le report de la responsabilité sur le prestataire est cité par 6% des répondants.

Avantages de l'externalisation



Source : Baromètre Outsourcing 2002

2. Inconvénients et freins à l'externalisation

En dépit de ces avantages de coût et de qualité, les opérations d'externalisation comportent certains risques. Par exemple, des fonctions externalisées à un certain moment de la vie de l'entreprise parce que considérées comme non stratégiques peuvent se révéler ultérieurement comme étant des **processus critiques**.

Un autre problème de l'externalisation concerne la **renégociation du contrat à échéance**. Le changement de partenaire peut se révéler extrêmement coûteux pour l'entreprise, et à l'échéance du contrat, le prestataire de services peut être tenté de valoriser au mieux son emprise...

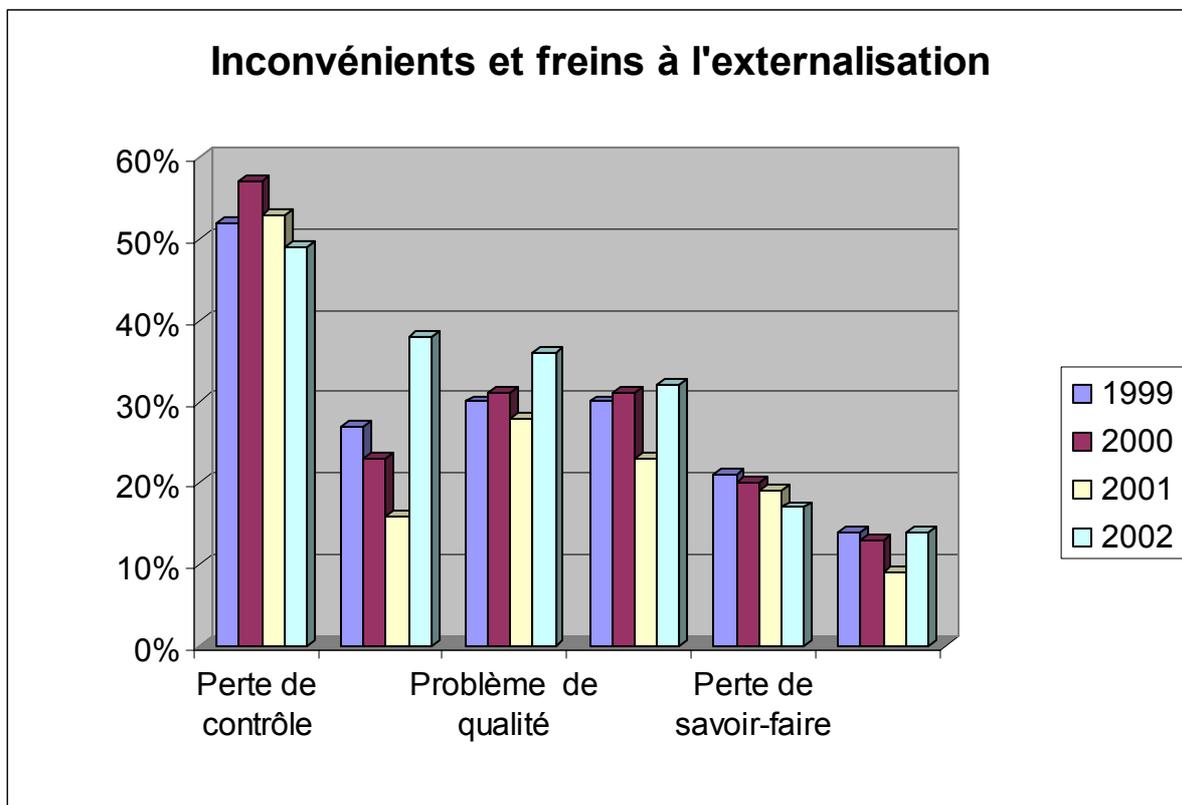
Enfin, une dernière limite à l'externalisation concerne le **risque relatif** qui est pris par les entreprises de laisser partir certaines compétences à l'extérieur, jusqu'à ce que le prestataire devienne si puissant qu'il représente une menace en retour.

▪ Quelques chiffres :

Comme les avantages, les inconvénients perçus de l'externalisation par le Baromètre Outsourcing 2002 restent globalement stables dans le temps. Les entreprises interrogées voient toujours **la perte de contrôle de la fonction** comme un obstacle majeur à l'externalisation (49% en 2002 contre 53% en 2001). Ce frein est majoritairement cité par des entreprises interrogées dans le secteur de l'administration (58% d'entre elles ont cité la perte de contrôle comme frein à l'externalisation). Mais aussi dans le secteur de la distribution et du commerce (56%).

Un autre frein à l'externalisation a pris beaucoup d'importance par rapport aux années précédentes : les entreprises sont beaucoup plus nombreuses qu'en 2001 à citer les freins liés à **la problématique de la gestion des ressources humaines**, et ceci de façon significative puisque 38% l'ont cité en 2002 contre 16% en 2001 (cet inconvénient était pourtant moins cité depuis 1999). Ceci résulte de la nette progression de la peur de problèmes sociaux liés aux licenciements : 34% en 2002 versus 12% en 2001. Le secteur des banques et assurances est celui pour lequel cet inconvénient prédomine. Le contexte économique de ces derniers mois a probablement eu un impact sur les entreprises interrogées.

Enfin, les autres inconvénients cités concernent **la qualité**, **le prix** (le risque de dérapage des coûts), la gestion du changement en interne et la perte de savoir-faire.



Source : Baromètre Outsourcing 2002

3. Les raisons de l'arrêt d'un contrat

Le taux de satisfaction des entreprises à l'égard de l'externalisation se stabilise en 2002 autour de 90%. On peut cependant noter une légère progression du nombre d'entreprises insatisfaites depuis 2000 : 3% en 2000, 7% en 2001 et 8% en 2002, d'après l'étude réalisée par Ernst et Young pour la réalisation du Baromètre Outsourcing 2002.

Rappelons encore que le niveau d'exigence attendu à l'égard d'un prestataire qui prendrait la responsabilité de fonctions externalisées est différent de celui qu'on exige en interne pour les mêmes fonctions. Un client satisfait attendra toujours des points d'amélioration de ses processus. C'est d'ailleurs la finalité même de l'externalisation que de proposer des axes d'amélioration continue, par le suivi d'indicateurs qualité notamment.

Les facteurs de satisfaction des entreprises sont : la qualité et la compétence, le coût et l'efficacité, la souplesse et la flexibilité et enfin le mode d'organisation. Ces résultats sont en accord avec les avantages cités par les entreprises.

Parmi les raisons de l'arrêt de l'externalisation d'une fonction, **le coût et le changement de stratégie de l'entreprise** se dégagent fortement. Parmi les entreprises envisageant l'arrêt d'au moins une fonction dans les 2 prochaines années, la principale raison citée est **la perte de maîtrise de la fonction**. Ce point a également été cité comme inconvénient. La solution sera alors de créer une fonction spécifique de coordination et de mettre en place des tableaux de bord.

IV. Le « Business Process Outsourcing »

Le Business Process Outsourcing prend en charge la mise en place et l'opération des fonctions comptables, administratives et financières. Ceci répond à la problématique des grands groupes qui souhaitent améliorer leur performance, mais également à la problématique des filiales des grands groupes qui, dans des réorganisations ou restructurations, souhaitent accéder rapidement à des solutions pluridisciplinaires clés en main, rapides, souples et performantes

L'offre Business Process Outsourcing est principalement adressée aux entreprises de taille significative qui possèdent déjà une structure administrative, comptable, ou financière, et qui souhaitent, pour différentes raisons, se concentrer sur leurs activités stratégiques.

Ceci implique :

- ✓ La récupération de l'historique
- ✓ Le transfert du personnel
- ✓ La transformation des processus
- ✓ La mise en place de nouveaux objectifs en terme de qualité et de coût

Pour pallier les problèmes inhérents liés à l'externalisation classique, de nombreux prestataires de services, principalement dans le domaine des technologies de l'information, développent le concept de «**Business Process Outsourcing** ». Le BPO mise en particulier sur la génération de valeur ajoutée pour l'ensemble des acteurs impliqués dans ce type d'opération. Avant toute chose, le BPO concerne plus un processus entier qu'une activité classique de la chaîne de valeur. Le BPO vise à satisfaire les besoins et les intérêts des différentes parties prenantes, en, étudiant au plus près le processus en question.

L'idée centrale du BPO est que **tout processus participe à la création de valeur**. Il n'est plus envisageable d'être médiocre dans le management d'aucun processus. Chacun d'entre eux doit être maîtrisé parfaitement, et parfaitement connecté aux autres. Lorsqu'un processus est inapproprié ou mal exécuté, plutôt que de chercher à le reconfigurer, le BPO se présente comme la solution toute trouvée pour atteindre, en un temps record, une compétence de niveau mondial.

Tous les grands offreurs de BPO centrent leur argumentaire commercial sur le nouveau type de relation que cette approche permet de mettre en œuvre. Collaboration, relation de long terme et confiance sont indispensables pour repenser intégralement la gestion informationnelle et technique d'un processus.

Lorsque la relation est poussée encore plus loin et que plusieurs processus sont concernés, on parle même de «business **Transformation Outsourcing** » (BTO). La visée du BTO est d'aboutir non seulement à une meilleure efficacité des processus, mais aussi à une **redéfinition complète des résultats attendus** par l'entreprise et par les autres parties prenantes éventuelles.

Le BPO amène les managers à penser leurs entreprises à partir des **processus**, et non plus seulement de la chaîne de valeur. Toutefois, ils doivent se prémunir contre les phénomènes de mode et s'assurer avant de franchir le pas, d'une part que le BPO est compatible avec leur stratégie d'ensemble, et, d'autre part, que le prestataire potentiel est réellement en mesure de leur fournir un service de qualité exceptionnelle.

V. L'externalisation en France

L'externalisation ne concerne plus seulement les encombrants serveurs informatiques des grandes entreprises. Aujourd'hui, elle est devenue une option stratégique relevant directement de la direction générale, qui applique consciencieusement une formule vague mais consacrée : concentration sur le cœur de métier.

Le débat sur le concept d'entreprise sans usine n'est que la partie la plus visible de l'iceberg. Avec bien moins de publicité, l'outsourcing se propage dans toutes les fonctions des entreprises. Certaines applications sont classiques, comme la logistique, la paie ou le gardiennage. D'autres, compréhensibles, comme la gestion d'immeubles.

Définie comme la délégation de fonctions à une société extérieure, l'externalisation se distingue de la sous-traitance par la complexité et la durée des contrats qui lient clients et prestataires.

Pourtant, malgré ces contrats mirobolants, la France reste à la traîne de l'externalisation, phénomène largement plus répandu aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, mais aussi dans d'autres pays d'Europe. « En France, les gros contrats atteignent entre 50 et 100 millions de dollars ; aux Etats-Unis, ils se chiffrent à plusieurs milliards de dollars », avance Christian Marchetti, associé chargé de l'activité outsourcing pour le cabinet de conseil Accenture. Jean Marie Descarpentries, président de Sidel, groupe d'emballage, n'hésite pas non plus à parler de «retard de la France », dans la préface qu'il a écrite pour la dernière enquête annuelle sur le sujet réalisé par Andersen auprès des entreprises françaises.

A priori, ce type de stratégie recueille beaucoup d'éloges, les cabinets de conseils, les géants de l'informatique et les fournisseurs de services en tous genres, c'est à qui séduira le premier les dirigeants des grandes entreprises, principales cibles de cette bataille aux lourds enjeux. Le jeu, assurent tous les spécialistes de stratégie, en vaut vraiment la chandelle. Les entreprises sont d'ailleurs toutes disposées à succomber aux sirènes de ces prestataires qui leur susurrent des mots doux : flexibilité, création de valeur ajoutée, cœur de métier...

La crainte d'une agitation sociale est le principal frein des chefs d'entreprises. « Dans notre culture nationale, externaliser signifie se débarrasser d'un problème », déplore Christophe Salmon, secrétaire général du comité de liaison des services au Medef, qui soutient que le principe de l'outsourcing bien compris relève en fait d'un «vrai partenariat stratégique ».

Si des patrons rechignent encore à externaliser, c'est aussi par **volonté de garder le contrôle**. Ou plutôt par peur de le perdre, disent les prestataires : maîtrise des informations qui, si elles circulent trop, peuvent poser des problèmes de confidentialité ; mais aussi maîtrise du savoir-faire, de la qualité.

Selon le Baromètre Outsourcing réalisé par le cabinet Ernst & Young, on pourrait conclure que le recours à l'externalisation en France a atteint un point d'équilibre et n'évoluera plus. Jean-Marie Descarpentries pense qu'au contraire, le recours à l'externalisation augmentera encore beaucoup en France dans les prochaines années. Et cela pour 4 raisons :

- **Une raison de «benchmarking»** tout d'abord. Dans ce domaine, la France est en retard par rapport à certains pays, par exemple la Grande-Bretagne ;

Le benchmarking

- **Définition :** " Comparer les résultats et/ou la façon de faire d'activités qui se rapprochent : accueil, comptabilité, impôts... "

Cette comparaison peut se faire entre les entités d'un même organisme

- **Objectif :** Se situer et identifier des idées d'amélioration
- **Méthodologie :**
 - 1) Identifier et décrire la prestation concernée, les questions que l'on se pose
 - 2) Identifier des activités ou des organismes avec lesquels la comparaison est intéressante
 - 3) Préparer la méthodologie de comparaison
 - 4) Réaliser le diagnostic
 - 5) Mettre en évidence les écarts, les causes possibles de ces écarts, les solutions possibles.
 - 6) Décider et mettre en œuvre
 - 7) Evaluer les résultats, la mise en œuvre, les moyens et faire progresser

- **Une raison plus fondamentale :** les entreprises, aujourd'hui, sont confrontées à la double contrainte paradoxale de devoir agir et réagir vite dans un monde de plus en plus complexe et incertain. La recherche de flexibilité – un des avantages essentiels de l'externalisation – est alors une exigence majeure ;

- **Une raison résultant de la précédente :** il ne faut plus simplement «gérer mieux », il faut surtout «oser créer vite et autrement ». Pour cela, il ne faut plus seulement être un gestionnaire de coûts et n'externaliser que les fonctions essentiellement génératrices de «coûts », mais devenir un leader entrepreneur et oser externaliser certaines fonctions «créatrices de valeur » plus près de son cœur de métier. Ces domaines clés, l'entreprise n'a pas toujours les compétences suffisantes ou ne pourrait pas les acquérir rapidement.

- **Enfin, une raison de bon sens** : avec une moyenne de 2.2 fonctions externalisées, avec la nécessité de se recentrer sur son cœur de métier et avec un nombre grandissant de partenaires compétents dans beaucoup de fonctions, le nombre de fonctions externalisées ne peut qu'augmenter.

2^{ème} Partie :

L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE ET FINANCIERE

I. Une innovation en matière d'externalisation

1. Définition de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon

«C'est confier à un prestataire, avec un engagement sur des résultats, la responsabilité de tout ou partie de la fonction administrative et comptable avec, quand ils existent et quand le client le demande, reprise de tout ou partie du personnel et des moyens de production concernés ».

L'objectif de l'externalisation de la fonction comptable et financière est donc de **recentrer l'exercice de la fonction** comptable en la confiant à un prestataire externe, et ce après un constat de départ :

- Inefficience du service ;
- Incapacité à répondre aux attentes de la Direction Générale.

L'externalisation diffère de la sous-traitance dans la mesure où elle engendre la **reprise du personnel et/ou des actifs concernés** par le prestataire de services. La fonction comptable de l'entreprise évolue alors au sein du cabinet prestataire mais avec les actifs et le personnel de la société qui externalise.

2. Le périmètre externalisable

Il est nécessaire de définir les différentes typologies des fonctions externalisables.

Comptabilité générale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enregistrement, centralisation et contrôle des opérations comptables ; ▪ Gestion des clients ; ▪ Elaboration de situations intermédiaires et de comptes annuels ; ▪ Consolidation des comptes ; ▪ Reporting à la maison mère ;
Gestion et comptabilité analytique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion comptable des stocks ; ▪ Calcul des coûts de revient ; ▪ Etablissement des budgets ; ▪ Etablissement des tableaux de bord.
Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparation des opérations de trésorerie ; ▪ Prévisions de trésorerie et plan de financement ; ▪ Crédit management.
Audit interne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiabilité et sécurité des systèmes d'information ; ▪ Contrôle des procédures ; ▪ Tests de conformité ; ▪ Recommandations ; ▪ Sauvegarde des actifs ; ▪ Respect des statuts et obligations légales.
Gestion administrative du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administration du personnel : bulletins de paie et déclarations sociales ; ▪ Gestion du personnel : gestion des mouvements et des carrières ; ▪ Gestion des conditions de travail ; ▪ Gestion des actes de formation.

Juridique et fiscal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secrétariat juridique ; ▪ Tenue des registres légaux ; ▪ Déclarations fiscales.
Administratif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation administrative et comptable ; ▪ Secrétariat général ; ▪ Standard téléphonique ; ▪ Accueil et réunions ; ▪ Reprographie.

3. L'externalisation de la fonction comptable et financière : une innovation

L'externalisation est une évolution organisationnelle qui apparaît comme une innovation dès lors qu'on envisage de l'appliquer à la fonction comptable et financière.

II. Pourquoi parle-t-on aujourd'hui d'externaliser la fonction comptable et financière ?

Devant la complexité des règles administratives, il est nécessaire de **se renforcer sur son cœur de métier**. Les fluctuations économiques font qu'il est préférable de transformer des charges fixes en variables et l'externalisation est un nouveau mode de management qui s'impose.

Les responsables Directeurs Administratifs et Financiers qui externalisent le font :

- Pour s'affranchir des évolutions technologiques ;
- Pour alléger leur structure et avoir davantage de flexibilité ;
- Pour avoir les ressources humaines les plus performantes ;
- Pour maîtriser les coûts.
- Pour une meilleure gestion des risques.

Les fonctions comptables et financières ne sont pas le cœur de métier de l'entreprise. Elles sont de par leur nature très codifiées et standardisées. Ces raisons plaident en faveur de l'externalisation de la fonction comptable.

1. Les mutations de la fonction financière nécessitent une spécialisation accrue

a) Le déferlement des ERP

Les années 70 ont apporté l'informatisation de la fonction comptable, qui a eu pour inconvénient de figer la comptabilité. La solution est alors apportée dans les années 90 avec les ERP (*Enterprise Resource Planning* ou Progiciels de Gestion Intégrée).

Les ERP, d'après l'étude faite par M. Hubert Tondeur, maître de conférence à l'IAE de Lille, présentent plusieurs avantages :

- Ils permettent l'**interconnexion des fonctions** de l'entreprise en évitant les interfaces non optimisées entre les différentes applications de l'informatique.
- L'unicité de leur support technologique conduit à une **homogénéisation de l'information** ;
- Ils permettent de disposer **d'une information fiable** et ceci rapidement.

b) Les crises de la fonction comptable et financière

La fonction comptable est organisée en 2 sous fonctions qui peuvent fonctionner distinctement l'une de l'autre :

- La comptabilité financière ;
- La comptabilité de gestion.

Les ERP, par leur définition même, remettent en question ce mode d'organisation car ils ont pour vocation de **rapprocher** ces 2 fonctions.

La mutation du contexte économique, c'est à dire l'internationalisation et la montée en puissance de la concurrence, engendre une inefficience de la fonction comptable ainsi qu'une incapacité à répondre aux attentes de la Direction Générale.

c) La montée en puissance de la fonction comptable et financière

Paradoxalement, on observe une montée en puissance des directions financières, par la **complexité des opérations** à réaliser et par la nécessité de construire un système d'information très performant. Pourquoi un système d'information ?

Comme nous l'avons vu précédemment, la réponse aux différents projets de l'entreprise suppose la prise en compte des différents niveaux d'attentes des acteurs. Le système d'information est une réponse à ces attentes. De plus, l'information constitue une des sources principales du pouvoir. Pour se valoriser au mieux aux yeux des autres requérants, le dirigeant va naturellement profiter de sa position privilégiée pour user de cette arme.

Un système d'information correspond à l'ensemble des procédures et des ressources qui recueillent, transforment et distribuent l'information au sein d'une organisation.

Le dirigeant dispose d'une place centrale au sein du système d'information.

La théorie comptable positive stipule que le système d'information comptable peut être utilisé à des fins opportunistes, notamment par le dirigeant, en vue de publier des données favorables. Il s'agit, pour la direction de la firme, d'intervenir dans le processus de présentation de l'information financière pour obtenir un gain au détriment d'autres parties tout en demeurant dans les limites de la légalité, cela permet entre autre d'atténuer les difficultés durables ou passagères de la société.

La fonction comptable et financière nécessite alors le développement d'une nouvelle organisation de ce service afin de répondre de manière efficace et efficiente aux nouveaux enjeux du contexte concurrentiel, la question de l'externalisation intervient alors.

2. L'essor de la stratégie de recentrage

Selon Boyer, le recentrage consiste en «la **focalisation de la firme sur un certain nombre d'activités, par l'abandon ou le transfert des entités jugées risquées ou peu rentables** ».

Le recentrage permet d'atteindre une taille critique en concentrant les ressources sur un nombre réduit d'activités. Cette stratégie se caractérise par la multiplication des opérations de scission et de rachat d'action, et traduit une **volonté de spécialisation**. Le recentrage est fortement lié à l'externalisation dans la mesure où il conduit à une identification et une **réorganisation des activités créatrices de valeur** (c'est ce qu'on appelle également le *re-engineering*).

3. La Théorie des Coûts de Transaction

Selon la Théorie des Coûts de Transaction, "l'externalisation est la conséquence de la modification de l'environnement des firmes : les transformations organisationnelles sont un moyen de poursuivre un avantage concurrentiel».

La recherche croissante de **réduction des coûts improductifs** conduit à un retour vers le cœur de métier. Prenons par exemple l'analyse des coûts cachés dont le principe est le suivant : les coûts cachés (opposés aux coûts visibles) sont liés à des dysfonctionnements dans l'entreprise. Les charges réelles ne sont pas les seules à être prises en considération, puisque dans certains cas le coût d'opportunité (ou manque à gagner) sera retenu. Les dysfonctionnements qui ont été retenus par Henri Savall sont des coûts liés aux comportements humains. Nous retiendrons une classification des indicateurs de dysfonctionnement en cinq points : Absentéisme, Accidents du travail, Rotation du personnel (ou Turn Over), non-qualité des produits, écarts de productivité directe.

Les entreprises vont alors externaliser les fonctions qui ne sont pas définies comme stratégiques pour l'entreprise.

La Théorie des Coûts de Transactions présente deux avantages à l'externalisation :

- Les **charges** relatives à la comptabilité deviennent **variables** ;
- **La sous-utilisation** des investissements de la fonction est **limitée** voire annulée. En effet, l'activité du service comptable est mal répartie durant l'exercice et le fait de l'externaliser permet à l'entreprise de ne plus supporter les coûts de sous activité.

Cependant, l'externalisation peut entraîner une **perte de spécificité des actifs**. En externalisant, l'entreprise ne peut plus avoir recours de manière impromptue au service comptable ; elle n'a plus d'accès facile et privilégié à l'information et n'a plus non plus de supervision directe sur le service concerné par l'externalisation. L'entreprise ne peut plus redéployer les actifs concernés dans d'autres fonctions, puisque ceux-ci sont repris par le prestataire de service.

Ainsi, plus la fonction comptable sera stratégique, moins cette fonction sera externalisée. Il sera donc plus facile et moins coûteux, d'externaliser les tâches répétitives à faible valeur ajoutée relevant de la comptabilité financière, que des tâches relevant de la comptabilité de gestion, revêtant un caractère d'aide à la décision managériale. Ces différentes tâches plus problématiques à externaliser sont :

- **La comptabilité de gestion**, outil au service du contrôleur de gestion. A la différence de la comptabilité générale, elle ne possède ni caractère obligatoire ni caractère normatif. Chaque entreprise va donc créer les bases d'une comptabilité de gestion (ou analytique) propre afin d'obtenir rapidement les informations nécessaires à la décision quel que soit le niveau hiérarchique. Le plan comptable général de 1982 définit la comptabilité analytique comme un mode de traitement des données dont les objectifs sont principalement la connaissance des coûts des différentes fonctions et/ou biens et services.
- **La mise en place du Budget**, autre instrument de la fonction comptable et financière, représenté par un contrat qui engage chacun des responsables des entités décentralisées envers la direction. Il prévoit à court terme une affectation de moyens et d'objectifs prévisionnels quantifiés. Il permet d'évaluer la performance des entités décentralisées de l'entreprise par rapport à la performance prévisionnelle.
- **Le tableau de bord**, représenté par un document synthétique qui facilite le pilotage à court terme de l'action, et d'autre part l'analyse de l'activité d'une entité par son niveau hiérarchique supérieur. Le tableau de bord présente aux destinataires les éléments principaux qui font les facteurs clefs de succès de l'activité analysée. La communication porte en général sur des données qui peuvent être aussi bien financières, physiques ou qualitatives.

4. Pour une meilleure gestion des risques :³

Le monde change, l'entreprise doit s'adapter à ces changements. Ces évolutions ont un impact à double titre sur les risques : exacerbation de la sensibilité aux risques traditionnels et apparition de nouveaux risques.

Pour assurer leur pérennité, préserver leur patrimoine et sécuriser la création de valeur, les entreprises doivent intégrer une nouvelle vision de la maîtrise des risques. **Le risk manager** n'a plus l'exclusivité de la gestion des risques, mais en garde la responsabilité opérationnelle. La gestion des risques doit devenir une véritable culture d'entreprise où chacun sera partie intégrante du processus visant à limiter et anticiper le risque, lui-même devenu une problématique globale et non plus uniquement spécifique ou isolée.

Dans ce contexte, les réponses à fournir aux problèmes du risk manager deviennent nombreuses et font appel transversalement tant à des **compétences métiers que process**. En effet, la maîtrise des risques et leur suivi sont des indicateurs de gestion au même titre que les rapports transmis dans des délais constamment raccourcis par le contrôle de gestion. Le risque sera donc appréhendé d'une nouvelle façon, plus orientée vers les grandes problématiques issues du contexte global dans lequel opèrent les entreprises.

Une récente étude (CFO 2000) a montré que 75 % des directeurs financiers considèrent que leur rôle principal et actuellement prioritaire est de mettre en place des outils de suivi et de reporting des processus de création de valeur au sein de leur groupe. Ces outils ont pour objectifs non seulement de répondre aux demandes pressantes des analystes financiers mais aussi d'affiner l'appréciation de

³ Source Les échos 2003, article de Dominique Chesneau.

l'impact des décisions managériales sur les cash-flows à long terme, sur la sensibilité et la volatilité des résultats aux événements internes ou externes à l'entreprise, d'évaluer leur réactivité dans les situations des crises. L'objectif final est l'optimisation de l'allocation de capital aux activités opérationnelles et maintenant fonctionnelles et de la rentabilité de l'entreprise en fonction des risques encourus.

La gestion des risques ne doit plus être une gestion figée, son critère de qualité est essentiellement la **réactivité**. Le monde change, l'entreprise doit s'adapter à ces changements. Ces évolutions (émergence de nouvelles technologies, nouvelles préoccupations de la société, nouveaux outils financiers...) ont un impact à double titre sur les risques : exacerbation de la sensibilité aux risques traditionnels et apparition de nouveaux risques. Afin de mettre en place une gestion des risques efficace l'entreprise ne doit pas se focaliser sur ses compétences techniques mais doit réfléchir en **terme de problématique et de solutions globales** pour aborder le risque de façon dynamique, s'adapter à cet environnement en perpétuelle mouvance et surtout garder une grande souplesse.

Les moyens mis en œuvre par l'entreprise dans sa gestion des risques seront alors reconnus comme un des éléments clefs de la **performance opérationnelle** et validés comme tels par les investisseurs et les analystes pour qui la seule dimension financière ne constitue plus l'unique élément d'analyse ou de valorisation. L'entreprise doit toujours démontrer qu'elle est performante, qu'elle gère sa réputation, son image de marque, qu'elle respecte et s'adapte à son environnement tant du point de vue écologique que réglementaire...

L'externalisation apparaît alors comme un moyen de répondre à cette problématique de la gestion des risques.

III. Un cas précis : l'externalisation de l'audit interne

L'audit interne est une partie intégrante de la fonction comptable et financière. Comment et pourquoi est-il intéressant de l'externaliser ?

- **Définition de l'audit :**

L'audit signifie agir de manière cohérente dans le sens des objectifs poursuivis par l'organisation, il permet de rechercher des structures et des méthodes de gestion plus efficaces.

L'audit est un ensemble de techniques d'informations et d'évaluations mises en œuvre par un professionnel indépendant afin de porter un jugement par référence à des normes et de formuler une opinion sur des informations ou sur les modalités de réalisation d'une opération.

Il existe différents types d'audit (audit social, fiscal, juridique, informatique...)

- **Définition de l'audit interne :**

L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.⁴

L'audit interne est une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation : activité stratégique, l'audit interne est exercé à l'intérieur de l'organisation, même si le recours à des prestataires extérieurs est parfois nécessaire ; activité indépendante, l'audit interne est rattaché à la Direction générale et a une relation forte avec le Comité d'audit.

Centré sur les enjeux majeurs de l'organisation, ses missions "d'expression d'assurance" portent sur l'évaluation de l'ensemble des processus, fonctions et opérations de celle-ci et plus particulièrement sur les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise. Son rôle de conseil auprès de la Direction générale et des directions opérationnelles et fonctionnelles, qui s'exerce dans le cadre de normes particulièrement exigeantes, contribue grandement à créer de la valeur ajoutée.

1. L'audit interne : vers une collaboration renforcée avec ses partenaires externes⁵

L'audit interne est une **fonction d'évaluation à la disposition d'une organisation** pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne. A cet effet, les auditeurs internes examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et le dispositif mis en place pour les maîtriser, s'assurent de la qualité de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et font toute recommandation pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité.

Membre à part entière du management de l'organisation, le responsable de l'audit interne agit dans le cadre d'une charte d'audit définissant son indépendance. La variété de ses interventions le conduit à entretenir des relations étroites avec différents partenaires externes, au premier rang desquels se situent les commissaires aux comptes.

2. Les relations entre les auditeurs internes et les commissaires aux comptes

Sur un plan historique, les services d'audit interne les plus anciens ont été établis sur les fondements de départements de révision comptable qui collaboraient étroitement avec les commissaires aux comptes. L'évolution des travaux des auditeurs internes vers l'audit opérationnel a conduit à relâcher progressivement les liens existants.

Aujourd'hui, l'importance des relations entre auditeurs internes et auditeurs externes varie avec l'implication des intéressés et l'orientation des travaux des auditeurs internes. Elle dépend aussi de l'existence d'une structure dédiée au contrôle des procédures et logiciels comptables et de la volonté de

⁴ Définition approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI.
Traduction de la définition internationale approuvée par l'IIA le 29 juin 1999.

⁵ Site Internet IFACI

la Direction Générale. Ces relations sont parfois intenses, souvent occasionnelles, voire totalement inexistantes.

a) Des différences de fond existent entre audit interne et commissariat aux Comptes

Au plan du statut : le statut de l'audit interne est défini dans le cadre d'une charte d'audit approuvé par la Direction Générale et / ou le Conseil d'Administration de l'organisation; celui du commissariat aux comptes est défini dans un cadre légal et réglementaire.

Au plan de l'indépendance : garantie par un rattachement au plus haut niveau et une relation étroite avec le Comité d'audit pour l'audit interne; statutairement et juridiquement protégée pour le commissariat aux comptes.

Au plan de l'objectif : l'audit interne s'assure que les différentes activités sont sous contrôle et que l'organisation est efficiente; dans ce contexte, il est amené à examiner l'ensemble du dispositif de contrôle interne et à se prononcer sur la qualité de la gestion. L'audit externe certifie les comptes en s'assurant de la régularité, de la sincérité et de l'image fidèle des états financiers. A ce titre, il s'intéresse essentiellement au dispositif de contrôle interne comptable.

Au plan du champ d'investigation : pour l'audit interne, il ne peut y avoir de sanctuaires échappant à ses contrôles; pour le commissariat aux comptes, le champ d'intervention englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers et rien que cela.

Au plan de la périodicité des interventions : l'audit interne intervient de manière permanente au sein de son organisation, dans le cadre de missions le plus souvent planifiées en avance mais pouvant être, selon les circonstances, non programmées ou décidées en urgence; par contre, la présence des commissaires aux comptes est rythmée sur l'exercice comptable.

b) L'évaluation du contrôle interne, point de convergence de l'audit interne et du commissariat aux comptes

Même si l'appréhension du contrôle interne est différente entre les deux professions, elle n'en est pas moins une préoccupation majeure pour l'une et l'autre. Il est donc souhaitable, dans un souci d'efficacité, qu'elles coordonnent au mieux leurs activités et s'appuient sur leurs compétences et ressources respectives.

c) Audit interne, commissariat aux comptes, une coopération qui s'impose

Cette coopération est formellement prévue par les normes édictées par les deux professions. La norme 550 de l'*Institute of Internal Auditors* précise que le directeur de l'audit interne doit coordonner les efforts de l'audit interne et de l'audit externe; de son côté, la norme 2106 de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes définit les conditions d'utilisation des travaux des auditeurs internes. On peut, à partir de là, définir les conditions et modalités d'une collaboration entre audit interne et commissariat aux comptes :

Existence d'un service d'audit interne compétent, indépendant, disposant de moyens adaptés à sa mission, respectueux des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne et à même d'appréhender les techniques, les méthodes et la terminologie des commissaires aux comptes.

- Sur l'initiative du directeur de l'audit interne et en concertation avec les Commissaires aux comptes, identification des missions d'intérêt commun et coordination des travaux pour s'assurer de leur déroulement efficace.
- Transmission des rapports de missions d'intérêt commun à l'audit interne, et libre accès des commissaires aux comptes aux rapports des auditeurs internes dont le contenu est en relation avec l'exécution de leur mandat.
- Communication aux commissaires aux comptes du rapport annuel de l'audit interne sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré dans l'organisation, et transmission, à l'audit interne, de la note de synthèse des contrôles effectués par ces derniers.
- Réunions de travail périodiques, une à deux fois par an, au cours desquelles chacun rend compte de ses investigations et de ses conclusions sur les sujets d'intérêt commun.
- Information annuelle du Conseil d'Administration ou du Comité d'audit lorsqu'il existe, sur les résultats de la collaboration entre l'audit interne et le commissariat aux comptes en mettant notamment en évidence les convergences ou divergences d'appréciation concernant l'efficacité du dispositif de contrôle interne.
- Information de l'audit interne par les commissaires aux comptes, de toute mission spécifique qui leur a été confiée et qui n'entre pas dans le cadre légal de la certification des comptes.
- Participation de l'audit interne à la détermination des honoraires des commissaires aux comptes.

3. Les relations entre les auditeurs internes et les consultants externes

Le spectre d'intervention de l'audit interne est particulièrement large puisqu'il concerne toutes les fonctions, toutes les techniques, toutes les disciplines d'une organisation. Le service d'audit interne doit donc posséder ou acquérir les connaissances, les aptitudes et les compétences techniques nécessaires à l'exercice de ses responsabilités. Mais, il va de soi que peu de services disposent du personnel possédant collectivement toutes les connaissances et expériences indispensables pour mener correctement l'ensemble des travaux d'audit. Le recours à des prestations externes, au partenariat ou à la sous-traitance de certaines missions peut, dès lors, s'avérer indispensable.

a) Des prestations externes à la disposition de l'audit interne

Le service d'audit interne peut recourir en tant que de besoin à l'assistance ponctuelle de cabinets externes spécialistes de la discipline auditée au plan de la formation, de la méthodologie ou du conseil :

- La formation auprès d'un cabinet externe permettra à l'auditeur interne d'acquérir les fondements de la technique et le langage de son futur interlocuteur;
- L'achat d'une méthodologie développée par un cabinet externe spécialiste du domaine considéré fera gagner beaucoup de temps, permettra de connaître les « best practices » de la fonction auditée et évitera faux pas et erreurs d'appréciation à l'auditeur interne néophyte dans ce domaine ;

L'appui à titre de conseil d'un spécialiste chevronné dans la discipline considérée permettra d'aller rapidement à l'essentiel, d'enrichir les travaux déjà effectués ou de conforter les conclusions émises.

De la même façon, le service d'audit interne peut avoir recours, s'il l'estime utile, à du personnel en provenance de cabinets externes pour lui apporter un renfort ponctuel d'auditeurs généralistes en raison d'une surcharge momentanée de travail ou de personnel spécialisé dans un domaine particulièrement pointu pour lequel le service ne dispose pas des ressources adéquates.

b) La co-traitance

La co-traitance consiste à constituer avec un consultant externe et pour une mission déterminée, une équipe commune placée sous le leadership de l'audit interne.

Cette coopération entre auditeurs internes et consultants externes ne peut être que bénéfique car elle associe, à l'étude d'un problème spécifique, des professionnels de haut niveau parlant le même langage, utilisant des méthodes similaires et agissant de manière complémentaire : les uns, imprégnés de la culture d'entreprise, apportent leur connaissance de l'organisation et leurs expériences internes, les autres, en contact avec le monde extérieur, leur technicité et leurs points de référence.

Travaillant de concert, ils pourront trouver ensemble l'efficacité maximale tout en minimisant les frais de missions.

c) La sous-traitance

La sous-traitance consiste à confier d'une manière permanente ou ponctuelle à un cabinet externe, l'audit d'un ou plusieurs établissements (par exemple à l'étranger) ou d'une ou plusieurs fonctions ou activités spécifiques (par exemple la sécurité informatique).

Dans tous les cas de figure, le cabinet externe agit sous l'autorité du directeur de l'audit interne qui définit le programme d'intervention et rapporte à la Direction

Générale et, le cas échéant, au Comité d'audit, les principales conclusions des missions sous-traitées.

Parmi les arguments qui militent en faveur de la sous-traitance, on peut essentiellement mettre en avant des motifs d'ordre matériel ou technique: nécessité de mettre en œuvre des compétences hautement qualifiées, manque de disponibilité des équipes internes, absence de maîtrise de certaines langues étrangères. Derrière ces motifs, se profile bien souvent un souci d'économie visant à ne pas accroître les moyens permanents du service d'audit interne.

4. La problématique de l'externalisation

L'externalisation consiste à confier, d'une manière permanente, à un cabinet externe, l'audit de l'ensemble des structures et activités de l'organisation.

Si l'organisation conserve en son sein la direction de l'audit interne, on parlera d'externalisation « **opérationnelle** », dans le cas contraire d'externalisation « *totale* ».

Sauf dans le cas de toutes petites organisations où la présence d'une fonction d'audit interne autonome ne peut être raisonnablement envisagée, l'externalisation « *totale* » de l'audit interne apparaît

dangereuse et impropre. En effet, le système de contrôle interne dont l'audit interne est l'un des rouages essentiels, est consubstantiel au « *core business* », et une organisation ne peut s'en dessaisir, ne serait-ce que partiellement, sans perdre dans le même temps la maîtrise d'un des éléments clés de sa survie.

Lorsque l'audit interne intervient principalement dans le domaine financier et que les missions sont assez proches de celles diligentées par les commissaires aux comptes, on observe l'émergence de l'externalisation « *opérationnelle* » qui comporte, de notre point de vue, **de nombreux inconvénients** :

- Perte du rôle de pépinière du service d'audit interne ;
- Perte de la maîtrise d'une fonction essentielle de l'organisation ;
- Perte d'un savoir-faire ;
- Risque de perte de confidentialité et de dilution des avantages compétitifs ;
- A vouloir tout confier à un prestataire externe, l'organisation devient dépendante de son savoir-faire et de son bon vouloir, source potentielle de cruelles désillusions ;
- Moins grande connaissance par le prestataire externe du « *business* » de l'organisation, de son personnel, de sa culture d'entreprise, de ses valeurs et de
- L'évolution permanente de ses structures, alors qu'une équipe d'audit interne « *internalisée* » constituée, pour partie, d'anciens cadres chevronnés en a une parfaite appréhension ;
- Approches par trop standardisées des missions d'audit ne convenant pas nécessairement à la spécificité de l'organisation, et moindre facilité pour procéder au suivi continu des recommandations.

Lorsque le service d'audit interne ne répond pas aux attentes de la Direction Générale, celle-ci devrait prendre les mesures adéquates pour le mettre à niveau avant d'envisager son externalisation. Si, néanmoins, l'organisation opte pour cette voie, elle doit s'interdire de confier cette mission au cabinet d'audit externe en charge de son commissariat aux comptes afin d'éviter conflit d'intérêt et perte d'objectivité.

En tout état de cause, l'organisation doit conserver **la maîtrise d'œuvre du processus** des missions d'audit interne notamment par :

- Le maintien du directeur de l'audit interne, responsable de tous les contacts avec la Direction Générale. Pour les toutes petites organisations, ce rôle pourra être confié à un membre de l'équipe dirigeante ;
- La détermination de la géographie des missions d'audit interne, de leur approche (processus, activités, thèmes, systèmes, projets) et de leur fréquence ;
- L'aval donné sur la qualité de la force de travail chargée des missions d'audit ;
- L'actualisation périodique du plan à moyen terme et du programme d'audit interne ;

- L'acceptation des méthodes de travail utilisées (y compris la présentation des rapports) ;
- La discussion des principaux points des rapports avant leur diffusion ;
- Le monopole des contacts de toutes natures avec le Comité d'audit ;
- La supervision du processus de suivi des recommandations.

Par ailleurs, le recours éventuel à un prestataire externe devra faire l'objet d'un contrat précis et détaillé.

5. Synthèse : objet de réponse à la question de l'externalisation de l'audit interne.

C'est dans le cadre d'un **service intégré** à la structure d'une organisation que la fonction d'audit interne est la plus à même de rendre les meilleurs services à cette organisation dans la mesure où cinq conditions sont remplies :

- **Un personnel qualifié**, de haut niveau et à fort potentiel connaissant bien le « *business* » de l'organisation, son style de management, sa culture et son dispositif de contrôle interne
- **Un personnel qui connaît les techniques et la méthodologie** de l'audit interne, connaît et respecte les normes de la profession, a le souci de sa formation permanente, et s'efforce de se tenir au courant de toutes les avancées technologiques et des meilleures pratiques de la profession
- **Une équipe qui s'efforce en permanence de répondre aux attentes de ses clients :**
 - Celles des audités en les aidant à mieux remplir leurs responsabilités,
 - Celles de la Direction Générale en se concentrant davantage sur les solutions que sur les constats,
 - Celles du Comité d'audit en lui apportant ses analyses sur la cohérence et l'efficacité du dispositif de contrôle interne de l'organisation ;
 - Un directeur d'audit interne qui a le souci de l'efficacité de son équipe et de la maîtrise de ses coûts de fonctionnement, et fait preuve de créativité, d'ouverture au changement et de sens de la communication ;
 - Un directeur de l'audit interne enfin qui utilise avec justesse les services des prestataires externes et entretient avec les commissaires aux comptes une relation forte et suivie, une personne qui se posera la question de la quantité du recours à l'externalisation.

IV. Comment mettre en place l'externalisation de la fonction comptable et financière ?

1. Méthodologie pour entreprendre la démarche

- 1) Engager une démarche de réflexion stratégique sur l'opportunité.
- 2) Définir le périmètre précis de départ et son évolution éventuelle.
- 3) Evaluer les coûts en interne des fonctions externalisables.
- 4) Mesurer les enjeux en terme d'équipements, d'échanges d'informations, de transfert de personnel.
- 5) Examiner les incidences par rapport à des fonctions connexes de l'entreprise.
- 6) Avoir une vision de prestataires éventuels.
- 7) Ecrire un cahier des charges permettant de lancer une consultation.

2. Les conditions de succès

Les opérations réussies sont souvent le fait d'une implication forte des 2 parties, l'entreprise cliente et le prestataire. C'est aussi le fait d'avoir décidé de cette opération à partir d'une réflexion stratégique, et de n'avoir pris cette décision pour se débarrasser d'un problème particulier.

Parmi les éléments qui sont des **facteurs clés de succès**, on relève :

- Le partage d'une culture commune entre le prestataire et le client ;
- Le choix du prestataire qui doit être un spécialiste de l'externalisation et de la fonction qu'il prend en charge.
- Une bonne communication en interne en particulier sur la planification de l'information.
- Une interface fiable entre prestataire et client.
- La mise au point d'indicateurs de mesure des résultats et des procédures de suivi de la prestation.
- La capacité d'assurer en interne la maîtrise d'ouvrage.

V. L'externalisation en pratique dans les entreprises

1. Témoignage de Monsieur DUCARRE, dirigeant d'une société d'agro-alimentaire

M. Ducarre, dirigeant d'une société d'agro-alimentaire dans le département du Rhône, nous explique son expérience. Son entreprise réalise un chiffre d'affaires de 15 ME avec 45 personnes dont 3 administratifs qui travaillaient en comptabilité avant sa décision d'externaliser.

« Notre choix pour l'externalisation de la fonction administrative et comptable résultait d'une stratégie de concentration de forces de l'entreprise sur notre cœur de métier.

Par ailleurs, nous avons de plus en plus de mal à gérer l'absentéisme du personnel administratif, ce qui provoquait des retards fréquents sur la production des documents comptables ainsi qu'une absence d'outil de gestion. Le but de l'externalisation était de transformer la relation employeur / salarié en partenariat client / fournisseur.

Lors du choix du prestataire, nous nous sommes tournés tout naturellement vers notre cabinet d'expertise comptable. De par sa profession, il est garant de la qualité des travaux, il maîtrise les nouvelles technologies et possède une culture de service. De plus, le Cabinet Déchant & Associés, notre expert comptable, constitue une garantie supplémentaire de sécurité compte tenu de sa taille, soit environ 90 personnes, et du fait de son expérience en matière d'externalisation.

Le périmètre externalisé est le suivant :

- Comptabilité générale, gestion clients, gestion fournisseurs, élaboration situation comptable intermédiaire et comptes annuels.
- Gestion et comptabilité analytique : tableaux de bord mensuels, calcul des coûts de revient, budget.
- Gestion financière : suivi de trésorerie.
- Gestion administrative du personnel : bulletins de paie et déclaration des charges sociales, gestion des entrées et sorties du personnel.

La mission est assurée en nos locaux par des collaborateurs du cabinet qui interviennent avec des portables et la transparence de l'information est réelle puisque nous pouvons consulter nos comptes à tout moment sur un site Internet mis à notre disposition.

Un seul de nos administratifs a été repris par le prestataire, les deux autres ayant désormais un rôle d'assistance commerciale au sein de l'entreprise.

La rédaction d'un contrat de prestation nous a permis d'obtenir un engagement :

- Sur les délais,
- Sur la qualité du service,
- Sur une implication forte du prestataire dans le fonctionnement de l'entreprise,
- Sur la réversibilité de la mission.

Le suivi de la mission est assuré par un comité de pilotage dont l'objectif est de contrôler l'exécution du contrat.

Au final, depuis la mise en place de l'externalisation de la fonction administrative et comptable, nous avons découvert d'autres avantages que ceux visés initialement. Nous constatons en effet, une amélioration de la qualité du service, une meilleure réactivité à la demande et une plus grande flexibilité de l'organisation.

Ceci nous a permis d'obtenir notre projet de bilan moins de 2 semaines après la date de clôture de notre exercice social et le tableau de bord est disponible 1 semaine après chaque fin de mois. De plus, il se dégage une véritable fiabilité de nos informations financières que l'on a pu mesurer en comparant le résultat de notre bilan avec les éléments de gestion mensuels obtenus en cours d'exercice. En clair, le niveau de service a évolué positivement et je n'ai plus à me préoccuper de la partie administrative. Par ailleurs, le fait d'avoir une intervention extérieure permanente permet une confrontation régulière des idées avec des spécialistes et d'accéder ainsi à des compétences. »

2. Le groupe CPS investit dans l'externalisation administrative et comptable avec IBM

L'enjeu pour le groupe CPS	<ul style="list-style-type: none"> Se positionner comme acteur majeur sur le marché émergent de l'externalisation des fonctions administrative et comptable.
La solution	<ul style="list-style-type: none"> Un partenariat avec IBM Global Service pour la gestion de l'environnement informatique et avec GEAC Enterprise Solutions pour la fourniture des logiciels applicatifs.
Service IBM	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie outsourcing de l'infrastructure technique dans le cadre d'un contrat sur 20 ans.
Le bénéfice client	<ul style="list-style-type: none"> Le groupe CPS innove et augmente son volume d'affaires avec une offre performante, crédible et fiable.

Le cabinet d'expertise comptable CPS veut s'imposer sur un marché en pleine expansion des fonctions comptable, paie et administration du personnel. Pour renforcer son offre et être en mesure de répondre à la demande, le cabinet s'appuie sur 2 partenaires : IBM Global service apporte les moyens nécessaires à la production informatique et l'éditeur de progiciels Geac Enterprise Solutions, l'environnement applicatif.

Interlocuteur unique du client, CPS est le maître d'œuvre de la solution. Sa filiale Externaos, créée le 1^{er} juillet 2000, est chargée de cette activité. Le plan de développement prévoit de passer de 60 collaborateurs aujourd'hui à 250 dans 2 ans.

Convaincu de la pertinence économique de l'externalisation, CPS Externaos applique à ses propres besoins la démarche proposée à ses clients. Pour Catherine Bergaud, Associé, cette solution est stratégique : « Nous fournissons ainsi une prestation fiable qui bénéficie de la notoriété de chaque partenaire. Nous sommes également en mesure de maîtriser l'accroissement de cette activité et de faire face à l'augmentation des volumes en maintenant un niveau de qualité et de performance toujours égal. »

Fournisseur privilégié de la puissance informatique, IBM Global Service assure au cabinet le potentiel évolutif. « Libérés de la gestion du système d'information, nous nous concentrons sur notre métier et la valeur ajoutée que nous apportons à nos clients, ajoute Catherine Bergaud. De même que la fonction comptable représente, pour les entreprises, une activité annexe bien qu'obligatoire, l'informatique est, pour nous, un moyen indispensable mais qui ne correspond pas à notre cœur de métier. En revanche, c'est un métier d'IBM Global Service. »

Côté application, la même logique de complémentarité a prévalu. Pour proposer un service comptable et paie externe susceptible d'emporter l'adhésion du plus grand nombre, CPS Externaos a retenu GEAC Enterprise Solutions. Les logiciels Anael (gestion comptable et financière) et Sysper (paie et ressources humaines) sont les plus utilisés dans le monde des PME, cible définie par le cabinet d'expertise comptable et commune aux 3 partenaires. Chacun assume donc ses responsabilités dans son domaine de compétence, mais un seul coordonne l'ensemble : CPS Externaos est le cocontractant et s'engage auprès des clients avec obligation de résultat.

« Nous voyons dans ce partenariat un avantage supplémentaire, précise Laurent Mopin, responsable de l'activité Externalisation chez CPS Externaos. C'est un moyen de faire connaître cette activité car les cabinets d'expertise comptable sont limités dans leurs actions de marketing et de communication. » La situation est toutefois différente selon qu'il s'agit de la fonction paie ou de la fonction comptable. De nombreuses sociétés commerciales offrent des services de traitement de la paie alors que seuls les cabinets d'expertise comptable sont habilités à traiter la comptabilité des entreprises. Le poids de la réglementation et la petite taille des cabinets (85% comptent moins de 10 salariés) expliquent que la profession s'engage très progressivement sur le marché de l'externalisation. Le groupe CPS fait œuvre de pionnier. La première offre a été lancée en 1996 par Catherine Bergaud. A ce moment-là, le cabinet proposait des services d'externalisation exploitant les solutions informatiques de ses clients. « Nous ne dépassons pas le stade artisanal et agissons essentiellement en mode réactif, commente Laurent Mopin. A présent nous passons à un stade industriel en rationalisant nos moyens et en nous appuyant sur des structures puissantes. »

En additionnant les compétences de sociétés leader sur le marché, CPS Externaos se dote des moyens nécessaires pour devenir un acteur majeur sur ce marché promis à un fort développement. Le cabinet agit en professionnel de l'externalisation : il fournit un service et décide des moyens qui lui semblent les meilleurs pour atteindre les résultats prévus contractuellement. Cette façon d'aborder le marché s'inscrit dans une démarche d'entrepreneur qui se veut proche des besoins des entreprises. C'est pourquoi CPS Externaos a élaboré l'offre la plus large possible : prise en charge de tout ou partie de la fonction soit dans le cadre de l'offre initiale, soit dans le cadre du partenariat avec IBM Global Services et GEAC Enterprise Solutions. Une offre de type ASP (Application Service Provider) utilisant les possibilités d'Internet pourrait également voir le jour. Mais dans tous les cas, il y a réversibilité. Evalué à 3 milliards d'euros aujourd'hui en Europe, le marché de l'externalisation de la fonction comptable, paie et administration du personnel devrait atteindre 5 et 10 milliards d'euros d'ici 2003. Il représentera alors 90 milliards de dollars dans le monde. Catherine Bergaud a raison : C'est un marché d'avenir.

Conclusion

Nous avons donné comme objectif à ce mémoire celui de définir une pratique qui se généralise mais qui est encore peu pratiquée par la majorité des entreprises en France : la pratique de l'externalisation de la fonction comptable et financière.

En effet, la complexité du monde économique d'aujourd'hui oblige les entreprises à se recentrer sur leur cœur de métier, c'est à dire à se concentrer sur leurs spécialités.

La fonction comptable et financière est une fonction nécessitant un savoir faire particulier de la part des services concernés, traditionnellement ancrée dans la culture des entreprises.

Les règles administratives se complexifient, les règles et pratiques financières se spécialisent et nécessitent une bonne maîtrise des outils.

Externaliser cette fonction permet de s'affranchir des évolutions technologiques, avoir plus de flexibilité, maîtriser les coûts, avoir les ressources humaines les plus compétentes possible ; tout cela afin de pouvoir être le plus compétitif possible.

Expose des limites :

Nous avons vu au cours de ce mémoire les avantages théoriques de cette pratique mais le concept d'amélioration de la productivité n'a pas été approfondi ainsi que les implications sur le facteur humain. Tout changement d'organisation conduit entre autres à vouloir améliorer la productivité des différents facteurs composant le processus de production, mais il ne faut pas oublier les implications que ces changements induisent sur les ressources humaines.

Aussi, la pratique de l'externalisation de l'audit interne n'étant que relativement récente en France, peu d'études approfondies ont été menées sur ce sujet.

Propositions de recherches complémentaires :

La pratique de l'externalisation de l'audit interne n'étant donc que peu pratiquée en France, il faudrait pouvoir prendre du recul face à cette pratique afin de déterminer réellement toutes les implications de sa mise en place sur tous les facteurs de gestion des sociétés.

Enfin, il serait intéressant de déterminer les implications réels de la mise en place de la fonction comptable et financière pour les ressources humaines.

L'homme doit être considéré comme une ressource importante d'une entreprise.

Pour préciser cette idée, Robert Owen⁶ affirme que « si le soin apporté à l'état des machines inanimées peut produire des résultats aussi bénéfiques, que ne peut-on espérer en consacrant une attention égale aux machines vivantes dont la construction est beaucoup plus merveilleuse encore ? »

⁶ Rober Owen , « A new view on society » New York, 1825

Glossaire :

Audit : ensemble des techniques d'information et d'évaluation mises en œuvre par un professionnel indépendant afin de porter un jugement par référence à des normes et de formuler une opinion sur des informations ou sur les modalités de réalisation d'une opération.

Audit Interne : activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Benchmarking : fait de comparer les résultats et/ou la façon de faire d'activités qui se rapprochent afin de se situer et identifier des idées d'amélioration.

Business Process Outsourcing : processus qui prend en charge la mise en place et l'opération des fonctions comptables, administratives et financières.

Business Transformation Outsourcing : Processus qui vise à une redéfinition complète des résultats attendus par l'entreprise et par les autres parties prenantes éventuelles afin d'aboutir à une meilleure efficacité des processus.

Co-traitance : consiste à constituer avec un consultant externe et pour une mission déterminée, une équipe commune placée sous le leadership de l'audit interne.

ERP (Enterprise Resource Planning) : Progiciel de Gestion Intégrée.

Externalisation : il y a externalisation lorsqu'une firme décide de ne plus réaliser une activité de soutien ou une partie du processus de production en interne mais de la confier à un prestataire externe. L'externalisation donne lieu au transfert des personnes et/ou des actifs concernés par ces activités.

Facility Management : fait pour une entreprise de confier la gestion des services internes à des entreprises spécialisées en gestion de services généraux.

Re-engineering : réorganisation des activités créatrices de valeur.

Sous-traitance : La sous-traitance consiste à confier d'une manière permanente ou ponctuelle à un cabinet externe, l'audit d'un ou plusieurs établissements (par exemple à l'étranger) ou d'une ou plusieurs fonctions ou activités spécifiques (par exemple la sécurité informatique).

Stratégie de recentrage : focalisation de la firme sur un certain nombre d'activités, par l'abandon ou le transfert des entités jugées risquées ou peu rentables.

Système d'information : ensemble des procédures et des ressources qui recueillent, transforment et distribuent l'information au sein d'une organisation.

Tableau de bord : outil de gestion permettant de rendre compte clairement et rapidement de la situation réelle de l'entreprise en comparaison avec les budgets prévisionnels pour une période donnée.

Sources :

L'EXPANSION Management Review N° 104 mars 2002

Les Echos 2003, Dominique Chesneau

Organisation et Gestion de l'entreprise, B. de Montmorillon et J.P. Pitol-Belin, édition Litec 1995

Baromètre Outsourcing 2001, Andersen

Baromètre Outsourcing 2002, Ernst & Young

Revue Française de Comptabilité, octobre 2002

Revue Réseaux N° 84

Etude sur l'externalisation de la fonction comptable et financière de Régis Dumoulin, Olivier de La Villarmois, Hubert Tondeur.

Robert Owen , « new view on society » New York, 1825.

La Chambre de Commerce de d'Industrie de Lyon

IBM Global Service

www.lexpansion.com

www.afnet.fr

Site Internet IFACI