

EXTERNALISATION DES SERVICES A L'INDUSTRIE : ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DES GROUPES MULTISERVICES

Rapport final

pour Le **MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE**

Direction Générale des entreprises

Observatoire des Stratégies Industrielles – Mission Prospective

Responsable scientifique

Christian HOARAU, professeur du Conservatoire national des Arts et Métiers, directeur de recherche à l'IAE de Paris, Université Paris I Panthéon–Sorbonne. Laboratoire Gregor

Société AE-DEX (A. Bonhomme, C. Duchesne, L. Rossi)

Avant-propos et remerciements

Le présent rapport constitue le résultat d'un travail de recherche conduit au cours des années 2004 et 2005 par une équipe réunissant des chercheurs et des praticiens de l'analyse stratégique, industrielle et financière.

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un contrat d'étude liant le laboratoire Gregor de l'IAE de Paris et le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (DGE /Observatoire des stratégies industrielles, mission prospective). Son objet principal porte sur l'analyse des modèles économiques des entreprises développant des offres multiservices, multitechniques, « multi-utilities » afin d'être en mesure :

- de dresser la cartographie des enjeux multidimensionnels des nouvelles pratiques d'externalisation, notamment les enjeux stratégiques, organisationnels et sociaux ;
- de formuler des recommandations à l'adresse des pouvoirs publics sur la mise en œuvre d'une politique adaptée aux enjeux de la reconfiguration des frontières des groupes industriels, dans une perspective d'anticipation et de renouveau du dialogue sectoriel.

L'étude a été conduite sous la responsabilité scientifique de Christian Hoarau, professeur du Conservatoire national des arts et métiers et directeur de recherche au laboratoire Gregor de l'IAE de Paris, Université de Paris 1, Panthéon-Sorbonne.

Outre le responsable scientifique, trois spécialistes de l'analyse stratégique, industrielle et financière de la société AE.DEX ont participé à cette étude : Antoine Bonhomme, Christian Duchesne et Laurent Rossi.

Cette recherche n'aurait pu être menée sans l'aide précieuse de toutes les personnes de la direction générale des entreprises (OSI) qui nous ont reçus et nous ont fait part de leurs réactions aux rapports intermédiaires et rapport final de cette étude.

Nous tenons à remercier plus particulièrement M. Grégoire Postel-Vinay, chef de l'Observatoire des Stratégies industrielles (OSI). Nous adressons aussi nos remerciements à M^{elle} Joëlle Le Goff [chargée de mission à l'OSI] et à M. Francis Walter [chargé de mission, spécialiste de la Chine au sein de la sous-direction de la Coopération industrielle internationale (SD-CII) du service des Politiques d'innovation et

de compétitivité (SPIC)] et à M^{me} Jacqueline Veyrat [chef du bureau de l'Emploi industriel au sein du service des Politiques d'innovation et de compétitivité (SPIC)].

Par ailleurs, nous tenons également à remercier l'ensemble de nos interlocuteurs au sein des entreprises qui ont bien voulu nous recevoir, pour le temps qu'ils nous ont consacré et sans qui nous n'aurions pas été en mesure de mener à bien cette étude.

L'équipe de recherche assume l'entière responsabilité des analyses développées, des jugements émis ainsi que des recommandations suggérées. Il en est de même pour toutes les erreurs et omissions qui pourraient être relevées dans le présent rapport.

Sommaire

Présentation et synthèse du rapport.....	III
Recommandations.....	XII
Chapitre 1 – La décision d'externaliser, de la supervision contractuelle au partenariat.....	1
1. Décider d'externaliser, Pourquoi ?	3
1.1. <i>Les avantages à attendre de l'externalisation</i>	3
1.2. <i>Les risques pris en recourant à l'externalisation</i>	5
2. Maîtriser les enjeux de l'externalisation.....	7
2.1. <i>Une gouvernance nécessairement forte</i>	7
2.2. <i>Diversifier ses prestataires pour introduire une concurrence et faire pression sur les prix</i>	10
2.3. <i>Prendre en compte les dimensions fonctionnelles et géographiques</i>	11
2.4. <i>Concevoir la relation partenariale dans un cadre « d'entreprise élargie »</i>	12
Chapitre 2 – Intervenir dans les services d'externalisation : quels enjeux ?	15
1. Le triptyque conseils / intégration / externalisation.....	17
1.1. <i>Les grands groupes bâtissent des offres de services d'externalisation à partir de leurs compétences clés</i>	17
1.2. <i>Du conseil à l'externalisation</i>	18
2. Le niveau de responsabilité pris dans l'organisation du client comme critère de positionnement et de différenciation des acteurs	19
2.1. <i>Hiérarchisation du niveau de responsabilité</i>	19
2.2. <i>Positionnement des intervenants dans les services d'externalisation en fonction de la responsabilité prise dans l'organisation du client</i>	21
3. Se positionner dans les services de gestion (groupes A et B).....	23
3.1. <i>Jusqu'au cœur des opérations du client (groupe A)</i>	23
3.2. <i>Autour du cœur de métier, les services aux processus fonctionnels ou services de gestion (Groupe B)</i>	29

4.	Autour et au cœur des processus industriels, les services de maintenance et les services à l'énergie (groupes C et D)	33
4.1.	<i>Des services qui peuvent être au cœur du métier des clients et qui soulèvent des interrogations sur le niveau de responsabilité qui peut-être pris (groupe C)</i>	<i>33</i>
4.2.	<i>Des spécialistes mono-métier qui peinent à trouver leur place dans un marché qui évolue de la maintenance vers les services d'externalisation (Groupe D)</i>	<i>41</i>
Chapitre 3 – L'impact et les enjeux sociaux des opérations d'externalisation		45
1.	Des enjeux importants sur l'emploi et leur localisation	47
1.1.	<i>L'économie des contrats d'externalisation sous-entend la nécessité d'une gestion sociale adaptée</i>	<i>47</i>
1.2.	<i>Une volumétrie d'emploi menacée de prime abord</i>	<i>47</i>
1.3.	<i>Quelques pistes de réflexion pour accompagner l'externalisation sur le plan du social</i>	<i>50</i>
1.4.	<i>L'économie des contrats d'externalisation n'est pas neutre sur la division mondiale du travail et donc nécessite la prise en compte des enjeux sur les territoires</i>	<i>51</i>
2.	L'enjeu du maintien des statuts collectifs	57
2.1.	<i>Un cadre juridique français imprécis, voire inadapté au contexte de l'externalisation</i>	<i>58</i>
2.2.	<i>Dans les pays anglo-saxons, la gestion sociale des transferts pose avant tout le problème des retraites, mais l'emploi reste une donnée clé</i>	<i>61</i>
2.3.	<i>Comparatif européen des cadres réglementaires et conditions d'application</i>	<i>65</i>
3.	Quelles pistes pour faire évoluer l'articulation entre le cadre légal, la gestion organisationnelle de l'externalisation et les territoires ?	69
3.1.	<i>Des outils de prospectives macroéconomique sur les métiers</i>	<i>69</i>
3.2.	<i>Des plates-formes et réseaux dédiées aux PME-PMI pour échanger et progresser ensemble</i>	<i>70</i>
3.3.	<i>De l'échange au partenariat pour une meilleure gestion des ressources</i>	<i>71</i>
Annexe – Eléments méthodologiques et monographies des entreprises		73
1.	Eléments méthodologiques	75
1.1.	<i>Définitions et modalités de calcul des indicateurs de rentabilité, de rentabilité et de création de valeur</i>	<i>75</i>
1.2.	<i>Modalités de calcul des indicateurs de flux de trésorerie</i>	<i>80</i>
2.	Monographie des entreprises de l'échantillon	81
2.1.	<i>IBM, le géant des services d'externalisation, fortement créateur de valeur</i>	<i>81</i>

2.2.	<i>Accenture et Capgemini, ou l'outsourcing comme nouveau facteur structurant de l'activité...</i>	83
2.3.	<i>Atos-Origin / Sema : un leader européen dont plus de la moitié des revenus proviennent de l'outsourcing.....</i>	87
2.4.	<i>Deux acteurs historiques en difficulté : CSC et EDS.....</i>	89
2.5.	<i>Vinci</i>	95
2.6.	<i>Suez.....</i>	98
2.7.	<i>Air Liquide</i>	101

→ *Présentation et synthèse du rapport*

Introduction

Les prestations et pratiques d'externalisation ne sont pas nouvelles. Les contrats de concession ou d'affermage remontent, en France, à la fin du siècle dernier. Ce qui est nouveau, c'est, d'une part, l'essor récent du phénomène et le potentiel avéré de croissance de ce marché et, d'autre part, le glissement « qualitatif » de l'externalisation, marqué par une recomposition de la chaîne de valeur entre l'industrie et les services à travers l'élargissement du spectre des prestations.

Nombreuses sont les entreprises qui font aujourd'hui le pari de la clientèle industrielle : électriciens, gestionnaires de services collectifs, fabricants d'équipements lourds, groupes de construction (...). Toutes veulent leur place sur le marché à fort potentiel de croissance des services — techniques ou non — aux secteurs privé et public. Une course est engagée pour se positionner auprès des clients comme interlocuteur privilégié, de premier rang. En effet, les positionnements sur ces marchés sont en train de se constituer... ce qui se traduit par une concurrence exacerbée mais aussi multiforme, dans la mesure où la course à l'élargissement de l'offre induit une mutation de la chaîne de valeur des acteurs et une reconfiguration de leur modèle économique.

Le marché de l'offre globale est loin d'être un marché homogène : on distingue différents segments sur lesquels les acteurs se positionnent en fonction de leurs « compétences clés ». Mais les frontières sont mouvantes, sous l'effet des nombreuses opérations : alliances, rapprochements, etc., provoquant l'entrée de nouveaux concurrents sur des marchés auparavant cloisonnés.

Toutefois, si, du côté de l'offre, les acteurs attirés par le marché de la gestion déléguée au secteur privé sont nombreux, les clients, eux, restent prudents quand ils ne sont pas déjà déçus par les expériences qu'ils ont tentées. Certes, dans les contrats, les offres commerciales des prestataires correspondent aux attentes des clients. Mais en pratique, des distorsions apparaissent. Du point de vue des clients, l'externalisation révèle de nombreux risques qui peuvent constituer autant de freins au développement du marché.

De plus, le concept de l'interlocuteur unique est souvent remis en cause par les industriels, d'autant que l'externalisation « simple » cherche encore ses marques.

Du marché de la simple sous-traitance à celui de l'« outsourcing » global, les limites ne sont pas encore cernées et les contours sont loin d'être stabilisés.

Du côté de l'offre, on ne peut exclure qu'après une période de diversification, un mouvement de recentrage des compétiteurs s'amorce, corrélativement à un ajustement de leur offre. En effet, si du point de vue commercial des interrogations existent, sur le plan financier, une certitude prédomine : les marchés financiers sanctionnent les diversifications mal maîtrisées et l'endettement qui n'est pas lié à une stratégie de création de valeur et qui se traduit par un accroissement d'un risque mal contrôlé.

Cette problématique du risque se retrouve également à un autre niveau : en migrant vers la clientèle industrielle, les prestataires s'exposent, eux aussi, dans le cadre de contrats d'externalisation, à des facteurs risques importants se situant à plusieurs niveaux :

- des risques sociaux en cas de reprise de salariés ;
- des risques industriels dès lors qu'ils interviennent sur des sites sensibles, des installations complexes et sur des fonctions proches du cœur de métier du client ;
- des risques financiers lors d'opérations de (re)financement et d'investissement.

En conclusion, les frontières des secteurs traditionnels s'estompent. Les nouveaux modèles économiques et organisationnels évoluent. Les groupes sont engagés dans une course pour capter les avantages commerciaux et financiers supposés de l'offre combinée d'un ou de plusieurs services, dont éventuellement l'énergie.

Plus largement, même si le concept stratégique d'intégration peut avoir une pertinence pour les firmes, les processus de concentration de la fourniture de services autour de quelques acteurs pourraient avoir des conséquences sur l'organisation des marchés à travers la reconfiguration des chaînes de valeur des acteurs.

Par ailleurs, l'ensemble de ces mutations a conduit, ces dernières années, à de *nombreux mouvements stratégiques, en particulier au niveau européen*. Au cœur de ces mutations, les salariés se trouvent confrontés à l'obligation de s'adapter aux nouvelles données du marché : élargissement des compé-

tences techniques, polyvalence, intégration de nouveaux savoir-faire commerciaux, relationnels, élévation du niveau de formation requis, adaptation aux nouvelles technologies. Toutefois, il semble aujourd'hui que les politiques mises en œuvre par les groupes industriels, loin d'anticiper les conséquences des mutations, se cantonnent au « traitement à chaud » des restructurations, comme le souligne le rapport de Claude Viet¹.

La présente étude, située à l'articulation de la finance, de la stratégie et de l'organisation, se fixe pour objectif principal l'analyse des modèles économiques des entreprises développant des offres multiservices, multitechniques, « multi-utilities » afin d'être en mesure :

- d'établir une cartographie des enjeux multidimensionnels des nouvelles pratiques d'externalisation notamment les enjeux stratégiques, organisationnels et sociaux ;
- de formuler des recommandations aux pouvoirs publics sur la mise en œuvre d'une politique, à notre avis, adaptée aux enjeux de la reconfiguration des frontières des groupes industriels dans une perspective d'anticipation et de renouveau du dialogue social sectoriel.

¹ Viet Claude, *Rapport de synthèse de la mission exploratoire sur l'accompagnement des mutations économiques*, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, janvier 2002.

L'offre d'outsourcing implique souvent un changement de métier

Hormis les spécialistes historiques, dont le plus illustre est certainement le Britannique Serco, les entreprises décidant de se positionner sur le marché de l'outsourcing le font la plupart du temps pour valoriser leurs offres historiques.

Ainsi, pour des acteurs comme Capgemini, l'outsourcing apparaît comme un moyen de préserver des positions ou de conquérir de nouveaux projets d'intégration.

Les acteurs de l'énergie, pour leur part, mettent sur pied des offres de « service global » pour s'assurer des débouchés pour leurs « services de base » et couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur.

Les spécialistes monotecniques, quant à eux, n'ont pas d'autres choix que de trouver des niches où il est difficile pour les grandes firmes de proposer des services autres que leurs prestations standard. Ils misent sur une forte réactivité, une forte proximité et des prestations fortement spécifiques en environnement hétérogène. C'est d'ailleurs la capacité des monospécialistes à couvrir les besoins spécifiques de leurs clients qui leur permettra d'assurer leur survie.

Il existe toutefois une corrélation forte entre le degré de responsabilité pris (qui peut aller jusqu'à conduire des opérations pour le compte du client) et la rémunération des prestations.

Ainsi, des firmes comme Accenture, SAIC ou Capita n'hésitent pas à conclure des contrats où leurs rémunérations sont assises sur les performances d'ensemble atteintes par leurs clients.

De la simple délégation de tâche à la conduite des opérations en passant par le *business process outsourcing* (BPO), l'externalisation présente plusieurs paliers (cf. chapitre 2) et le passage de l'un à l'autre suppose parfois un changement de métier. Passer de la maintenance, rémunérée à l'intervention, et / ou à l'exploitation déléguée n'est pas chose aisée. Pour autant, le modèle économique de l'externalisation apparaît plus attractif que la sous-traitance ou la maintenance de base. En témoignent les survivants de la crise de la maintenance informatique qui ont tous fait évoluer fortement leurs modèles.

Le modèle de la maintenance implique une prise de risque très importante qu'il est difficile d'évaluer. L'organisation de l'entreprise est construite *a priori* et la rentabilité découle d'un niveau d'activité permettant d'absorber l'ensemble des frais fixes.

Dans le modèle de l'externalisation (infogérance), l'organisation est construite *a posteriori* en fonction de la durée des contrats. Chaque contrat étant conclu pour un horizon défini et connu, la rémunération faisant l'objet d'un forfait, le prestataire peut définir pour chacun d'entre eux les meilleures modalités organisationnelles.

Une prédominance des acteurs globaux dans le domaine de la maintenance industrielle

Dans l'industrie, les entreprises cherchent essentiellement à réaliser des économies, ce qui favorise inévitablement les grands prestataires tels que Suez et Veolia, spécialisés historiquement dans la délégation de service public, mais également de groupes industriels du secteur du bâtiment (Spie, Vinci) comme de l'énergie (Cegelec, Cofa-

tech, Dalkia). Dans ce cas de figure, il s'agit d'acteurs globaux ayant fait évoluer leur offre en fonction des besoins exprimés et / ou anticipés. Il en est de même concernant la maintenance industrielle de type multitechnique et multiservices : elle s'organise également autour de grands acteurs capables de déployer plusieurs lignes de services avec pour principale clé d'entrée la gestion immobilière.

Le retour des équipementiers sur le marché de la maintenance

Ceux-ci disposent d'avantages tels que des compétences spécifiques et la préservation du marché de la pièce de rechange. Cela induit des difficultés croissantes pour les PMI qui ont investi le marché de la maintenance des matériels constructeurs aussi bien sur l'informatique que sur l'industrie.

Dans ce contexte, une évolution vers des relations partenariales tripartites (équipementier, prestataire et donneur d'ordres) pourraient être envisagées, dans la mesure où l'éclatement du marché des prestataires est plus favorable à ces derniers en termes de flexibilité d'intervention par rapport aux équipementiers (grands groupes mondiaux en situation d'oligopole), dont les coûts de structure importants et les coûts salariaux des techniciens sont très souvent supérieurs à ceux des PMI locales ou régionales.

L'émergence d'une demande de maintenance globale : vers une impartition totale

Cette demande inclut souvent des tâches opératoires d'exploitation et de gestion externalisée des salariés dédiés à l'exploitation. Cette tendance va s'amplifier avec l'augmentation de la nécessité pour les industriels d'obtenir des garanties durables de résultats sur la gestion, l'exploitation et la maintenance de leurs équipements.

Selon la taille des acteurs, des prestataires ou des clients, le positionnement de l'offre sera plus ou moins complexe et global. La nécessité pour les PME d'être présentes sur le multitechnique et le multiservice constituera une barrière à l'entrée de plus en plus forte. Il convient de faciliter le rapprochement des PME sur la complémentarité de leurs expertises.

La demande de prestations multiservices et / ou multitechniques implique la constitution de réseaux d'entreprises pour les PME et PMI

Les PME et PMI qui n'ont pas l'assise industrielle nécessaire pour répondre à la demande de prestations multiservices et multitechniques cherchent de plus en plus à s'associer, de façon temporaire ou durable, à travers la mise en place d'alliances ou de partenariats.

Des enjeux en termes d'emploi de la localisation des activités et de la dynamique des territoires

La question de la destruction de l'emploi par l'externalisation est toujours en débat. Néanmoins, celle-ci se traduit dans les entreprises prestataires par une reconfiguration

organisationnelle ayant pour but de dégager des gains de productivité, lesquels sont le plus souvent obtenus par une réduction des effectifs transférés au prestataire.

Par ailleurs, le phénomène d'externalisation a des conséquences sur la localisation des activités et sur la dynamique des territoires.

Les grandes firmes ont souvent déployé des réseaux de production internationaux et procèdent à des arbitrages sur la spécialisation d'un territoire pour tels ou tels types de tâches (call-center au Maghreb, développement en Inde, conception aux États-Unis, services de proximité en Europe, etc.). Le recours à de la main-d'œuvre locale est souvent introduit à l'occasion de la conclusion d'un contrat d'externalisation.

Si, aujourd'hui, les services de maintenance aux infrastructures physiques, autrement dit les services de proximité, sont peu touchés, c'est parce qu'il existe des barrières institutionnelles à l'entrée, notamment d'ordre réglementaire ou législatif. Une remise en cause de la législation européenne ou tout accord international de libéralisation des services ne ferait qu'accentuer la tendance à la spécialisation des firmes des pays émergents. En effet, il ne faut pas sous-estimer la pente de la courbe d'apprentissage de ces firmes. Elles réduisent au fil du temps l'écart technologique avec leurs concurrentes de pays développés, ce qui confère à l'innovation un rôle majeur dans le maintien et le développement de l'emploi dans les pays développés.

En Europe, comme en France, le développement des services à très haute valeur ajoutée, notamment dans la maintenance d'équipements industriels, est une source non négligeable de débouchés à l'exportation.

Par ailleurs, l'évolution des réglementations européennes et des accords en faveur de la libéralisation des services conduira à diminuer voire à lever les barrières à l'entrée.

Le développement de l'externalisation conjugué à une libéralisation des échanges au niveau mondial introduira sans doute une spécialisation des pays fondateurs de l'Union européenne sur les tâches à fort contenu technologique et les tâches de conception.

L'adaptation permanente des salariés et le maintien d'une avance en termes d'innovation nous paraissent constituer des fondements majeurs de la compétitivité des entreprises de l'Union européenne.

Rapprocher les acteurs économiques et sociaux pour appréhender les conséquences de l'externalisation au niveau national, voire international

Mieux appréhender les conséquences des stratégies d'impartition. Anticiper et préparer les changements tant en termes de dynamique des territoires, qu'en termes d'emploi et de compétences, sont pour nous les enjeux majeurs liés au développement de l'externalisation.

La reconfiguration des systèmes industriels suppose le rapprochement des différentes sphères économiques et sociales dans le cadre d'un comité de dialogue social sectoriel, afin :

- d'appréhender les enjeux du développement des services à l'industrie, tant en termes d'attractivité des territoires qu'en termes de dynamique de croissance ;

- de rechercher les modalités de structuration favorisant les économies d'agglomérations pour les PME et PMI ;
- d'esquisser des réponses pour capitaliser et développer les compétences « discriminantes » nécessaires au développement d'une offre de services à fort contenu en valeur ajoutée.

Recommandations

Deux types de recommandations peuvent être formulés à l'issue de notre étude. Elles portent en premier sur la question du soutien à apporter aux PME et PMI pour qu'elles puissent développer une offre compétitive, et en second lieu sur la question du traitement des enjeux sociaux à travers la recherche d'accords de gestion prévisionnelle des emplois (GPEC) au niveau sectoriel, à travers des accords de branche.

La première recommandation repose sur le constat que, d'une part, les services à l'industrie sont l'un des facteurs d'attractivité des territoires, au même titre que l'ensemble des externalités positives (infrastructures, centres de recherche, universités...) et, d'autre part, qu'ils participent largement à l'équilibre de notre balance commerciale².

La seconde recommandation s'appuie sur le constat des difficultés croissantes des entreprises qui ont recours à l'externalisation pour adapter leur contrat aux contraintes légales liées au transfert de personnel (art. L. 122-12 du Code du Travail). À la difficulté de gérer le transfert sur le court ou moyen terme s'ajoute celle de développer

² *Les technologies de l'information et de la communication, Industrie, services et commerce de gros*, SESSI, 2005.

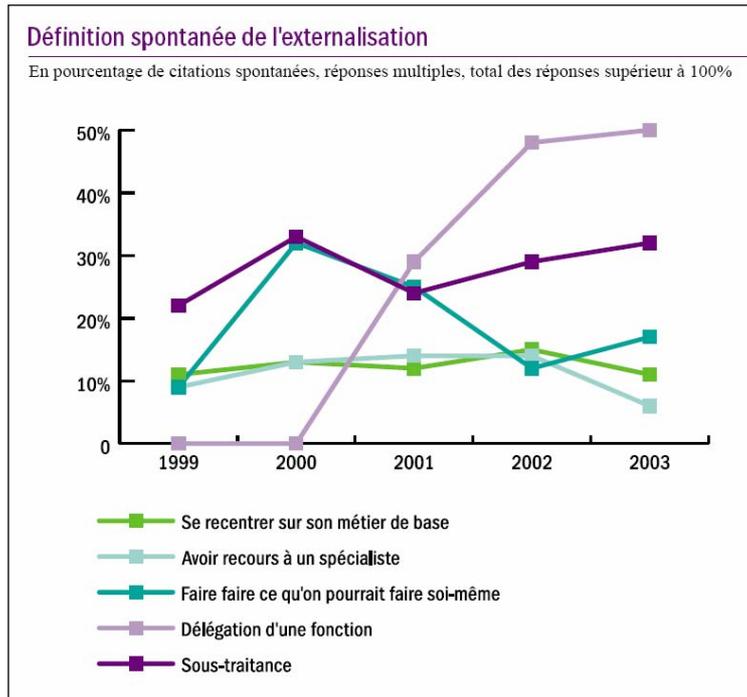
l'employabilité des salariés transférés. Deux conditions nous paraissent indispensables pour y parvenir :

- disposer d'outils en interne pour anticiper, mesurer et gérer les compétences. La loi de Cohésion sociale du 19 janvier 2005 oblige désormais les entreprises de plus de 300 salariés à entamer des négociations triennales sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie et ses conséquences sur l'emploi et les salaires. La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), ainsi que les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées. Outre la contrainte légale de négocier (sans obligation d'aboutir), cette loi constitue pour les entreprises une incitation à mettre en place des outils pour anticiper le plus en amont possible l'évolution des métiers et les compétences détenues (celles en devenir et celles menacées). Un tel dispositif permet de piloter de façon anticipée les flux de personnel ;
- disposer d'un observatoire au niveau des territoires qui mette à la disposition des entreprises un outil de prospective des évolutions des métiers dans les bassins d'emploi au sein desquels œuvrent les entreprises prestataires de services. Un tel dispositif (qui s'appuierait sur une analyse quantitative annuelle des évolutions des métiers entre N et N-1 et d'une analyse qualitative sur les évolutions escomptées par chaque acteur du bassin d'emploi concerné) se traduisant par la mise à disposition d'indicateurs

d'évolution prospective des métiers aiderait chaque entreprise à concevoir son plan de développement et à orienter en conséquence ses plans de formation ou de mobilité.

→ *Chapitre 1*

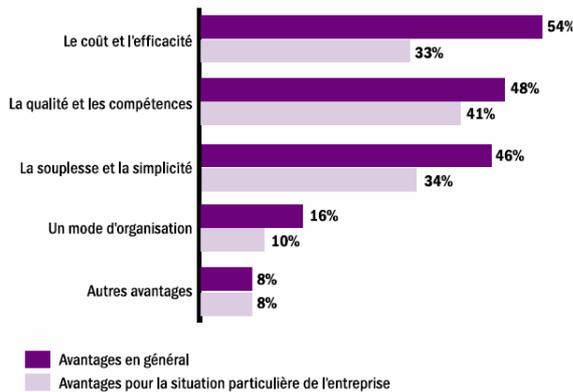
La décision d'externaliser, de la
supervision contractuelle au partenariat



Source : Ernst&Young, *Baromètre de l'outsourcing*.

Avantages de l'externalisation en 2003

En pourcentage de citations spontanées, réponses multiples, total supérieur à 100%



Inconvénients et freins à l'externalisation en 2003

En pourcentage de citations spontanées, réponses multiples, total supérieur à 100%



Source : Ernst&Young, *Baromètre de l'outsourcing*.

1. Décider d'externaliser, pourquoi ?

L'économie industrielle laisse une large place à la théorie des stratégies d'impartition. Faire ou faire faire, s'organiser ou avoir recours au marché sont des problématiques récurrentes pour les entreprises. Sur un terrain plus pratique, la firme a tout intérêt à bien tirer avantage d'une stratégie d'impartition et de sa forme la plus poussée : l'externalisation.

Mais que faut-il entendre par externalisation ?

Également connue sous les vocables anglais d'*outsourcing* ou de *facility management*, l'externalisation consiste, pour une entreprise, à confier à un tiers, pendant une durée assez longue, la gestion et l'opération d'une ou plusieurs activités nécessaires à son fonctionnement. Ces activités sont décrites en termes de résultats attendus, et la caractéristique essentielle d'une opération d'externalisation est que le tiers est le seul responsable des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

À titre d'exemple, les secteurs fréquemment externalisés sont la paye, les centres d'appel, la logistique, la gestion des commandes, la facturation, la gestion administrative du personnel, la gestion du parc bureautique, la messagerie électronique, la mise en œuvre d'un site web, etc.

Lorsque l'externalisation concerne le système d'information de l'entreprise, elle est dénommée « infogérance ».

Nous verrons dans le chapitre consacré à l'offre de services d'externalisation qu'à cette première définition peuvent venir se greffer des variantes subtiles.

Dans cette partie, nous nous attachons à recenser les avantages et les risques à prendre en compte avant toute prise de décision.

Nous nous attachons aussi à exposer ce que nous retenons comme recommandations dans la pratique de l'externalisation.

1.1. Les avantages à attendre de l'externalisation

Les avantages attendus des opérations d'externalisation sont assez nombreux. Sur la base du *Baromètre de l'outsourcing* Ernst&Young, **le coût** est de loin **l'avantage le plus souvent cité par les entreprises**. Subséquemment à cette idée de réaliser des économies en passant au faire faire, les entreprises apprécient le fait de déterminer des charges fixes pour des services ou des fonctions qui pouvaient à la fois comporter une charge significative, une variabilité des dépenses peu maîtrisable et des aléas substantiels (investissements et renouvellement en matériel pour les TIC) en termes d'investissements sur des fonctions supports.

Dans les métiers de la maintenance industrielle, et notamment les services énergétiques, les entreprises clientes attendent davantage des économies liées à l'amélioration de la performance de l'activité externalisée à prix constant plutôt

qu'une hausse des prix pour une meilleure qualité de service, dont l'impact en termes de coût serait moins perceptible (ou même une baisse de prix à avantage égal).

En deuxième lieu, sont citées **la qualité et les compétences** qui renvoient au prestataire dont les compétences, au-delà des économies, pourront contribuer à améliorer l'organisation de l'entreprise dans son ensemble en optimisant les interfaces entre les fonctions supports et les fonctions principales, notamment au niveau du *management*, lequel se délestera des détails opérationnels pour ne conserver que les détails contractuels et qualitatifs de la prestation. C'est également l'attente de propositions de services aux coûts optimisés, en raison de la maîtrise de métiers qui sont le cœur d'activité pour le prestataire, contrairement à l'entreprise cliente. Cette idée est d'ailleurs plus prégnante dans le cadre du *facility management*, puisqu'une entreprise qui a recours à un gestionnaire d'infrastructure attendra de lui une recherche constante des services de maintenance (et des prestataires correspondants) les plus adéquats, au meilleur coût.

Ensuite, la **souplesse et la simplicité** sont une conséquence quasi logique du processus d'externalisation, pourvu qu'il se passe dans de bonnes conditions. Par la reprise de salariés, la contrainte de la gestion du personnel incombe désormais au prestataire, les ajustements de ressources nécessaires étant réalisés par ce dernier, et non plus par l'entreprise cliente. La définition des conditions de transferts de personnel revêt alors une importance quasi stratégique.

Conséquence des avantages cités précédemment, le **partage des risques** avec le prestataire est une attente qui s'accroît, à mesure que les incertitudes et les pressions s'accroissent sur les entreprises. Ceci est surtout vrai dans le cas des *utilities*, où les investissements sont très lourds et où les questions de partage de risques peuvent prendre une place importante dans les relations entre client et prestataires. C'est l'exemple de Suez en Argentine. Très présent dans la gestion de l'eau, il a fortement été affecté par la dévaluation du peso et a demandé à l'État argentin soit une hausse des tarifs (au risque de peser lourd dans l'économie des ménages dont le pouvoir d'achat est très affaibli), soit une rationalisation de la gestion des eaux. Après des mois de négociations infructueuses, le groupe Suez a décidé de quitter l'Argentine et de rompre son contrat avec Aguas Argentinas pour l'exploitation du service d'eau potable de Buenos Aires.

1.2. Les risques pris en recourant à l'externalisation

On dénombre cinq types de risques qui renvoient à des problématiques stratégiques, juridiques, financières et sociales.

Risque stratégique (approche stratégique des activités)

Des fonctions externalisées à un certain moment de la vie de l'entreprise parce qu'elles étaient considérées comme non stratégiques peuvent se révéler ultérieurement comme étant des processus critiques. Ainsi, la logistique est devenue une fonction stratégique et non plus une affaire de techniciens. Par ailleurs, l'externalisation peut s'accompagner de transferts de technologies parfois irrévocables et de pertes de savoir-faire.

Risque lié à la renonciation des contrats

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... En outre, les activités externalisées ne sont pas toujours exercées avec le niveau de qualité requis, surtout si elles concernent des tâches peu qualifiées. C'est précisément pour cette raison que Novotel a réintégré l'activité de nettoyage, transformant dès lors « un poste de coûts en facteur de valeur ajoutée ».

Risques liés à la maîtrise de la rentabilité

Bien que l'externalisation génère une réduction très significative des coûts « **visibles** », elle provoque quand même un accroissement des coûts induits – « **coûts cachés** » –, qui sont souvent sous-estimés par les entreprises. Ces coûts sont inhérents à la nécessité de mettre en place un dispositif de surveillance et de contrôle des activités sous-traitées (coordination des équipes, actualisation périodique des contrats, définition du cahier des charges, suivi des activités du prestataire). Par ailleurs, il n'est pas toujours facile pour le donneur d'ordres de maîtriser les éléments de la facturation, ce qui a pour conséquence de limiter, à terme, les gains escomptés.

Risques juridiques liés à la gestion du personnel

Ce thème est plus particulièrement développé dans le chapitre 3.

Bien que, en France, la loi autorise le transfert du personnel dans le cas d'une externalisation des activités, conformément à l'article L. 122-12 du Code du Travail qui impose au nouveau prestataire la reprise des contrats de travail, l'entreprise ne doit l'entreprendre qu'avec prudence. Ainsi, le transfert de services ou d'activités

avec leurs salariés n'est admis juridiquement que si ces activités sont des entités économiques autonomes, c'est-à-dire « un ensemble organisé de personnes et d'éléments corporels ou incorporels permettant l'exercice d'une activité économique poursuivant un objectif propre ». Perrier, qui souhaitait confier à un prestataire la fabrication de palettes de bois, en l'accompagnant d'un transfert de 52 salariés, vient ainsi d'être débouté par la Cour de cassation, suite à un recours syndical. Le motif avancé est que la fabrication des palettes n'est pas une entité autonome. Le reclassement des 52 salariés au sein de la société a été exigé par la justice. Cette décision de la Cour de cassation limite ainsi l'usage de l'externalisation comme outil de flexibilité numérique, c'est-à-dire comme moyen de gérer ses effectifs.

Risque de perte de compétences clés

Enfin, une dernière limite à l'externalisation concerne le risque relatif que prennent les entreprises à laisser partir certaines compétences, jusqu'à ce que le prestataire devienne si puissant qu'il représente une menace en retour, dans le cas où le client souhaiterait réintégrer ces compétences ou s'y repositionner. Une des conséquences perverses de l'externalisation des compétences concerne la gestion du prestataire et, indirectement, des compétences externalisées : compte tenu de l'évolution – voire mutation – forte observée dans certains secteurs, notamment l'infogérance, ainsi que celle des compétences, on peut supposer que les modes de *management* doivent tenir compte de ces évolutions, ce qui devient très difficile pour une entreprise qui s'est dépossédée des compétences clés.

2. Maîtriser les enjeux de l'externalisation

Externaliser requiert avant tout d'identifier les périmètres pertinents (que faut-il conserver ? que faut-il externaliser ?). Faire faire ne s'improvise pas et nécessite de détenir des compétences clés.

La question de savoir ce qu'une entreprise doit continuer à effectuer elle-même ou externaliser est évidemment centrale dans cette étude.

Cette question se pose en fonction de l'importance stratégique que revêt le service externalisé : plus celui-ci sera proche du « cœur de métier », plus les critères de décision d'externalisation seront passés au crible. De même, une analyse rigoureuse des risques (voir infra : les risques de l'externalisation) pourra être menée afin de peser le pour et le contre et, surtout, pour les « gestionnaires du risque », faire une cartographie sous forme d'un comparatif entre le gain attendu du recours à l'externalisation et le risque induit par ce processus sur une échelle qui « monétise » ce risque, étant entendu que cette démarche doit tenir compte des coûts cachés (coûts de transaction, coûts de transferts, coûts de réversibilité...).

2.1. Une gouvernance nécessairement forte

Externaliser suppose de développer une compétence dans la définition de ses besoins et le pilotage de contrats externalisés : ce qu'on appelle communément la **gouvernance**.

Souvent, un problème de traduction apparaît entre le client et son fournisseur, le premier s'exprimant en langage courant et le second en termes techniques ou de métier.

Dès lors, le besoin d'un traducteur avisé se fait sentir – rôle souvent endossé, dans le cas des activités de soutien (système d'information, paye, etc.), par un grand cabinet de conseil en management.

En termes de maîtrise des processus et de la politique d'achats, il faut rester vigilant, sinon il s'expose à des risques (indépendance, coût, non-qualité).

Enfin, la décision d'externalisation repose sur une analyse des risques, qui sera un préalable essentiel.

Le retour d'expérience des pays anglo-saxons montre clairement l'importance d'une gouvernance structurée

Des auteurs comme Mary C. Lacity et Rudy Hirschheim ont tiré, dans l'ouvrage intitulé *Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon* (1995), les enseignements d'une décennie d'expériences d'externalisation de l'informatique par des grandes entreprises : Eastman Kodak, Continental Airlines, British Aerospace, Lufthansa, etc.

Ils montrent que l'externalisation présente souvent les dangers d'une solution de facilité mal appliquée.

Comme le sous-entend son titre, les conclusions de ce livre vont bien au-delà de l'unique domaine de la sous-traitance du système d'information. Leur portée couvre en effet l'ensemble du champ de la gestion des systèmes d'information, comme si la popularité du thème de l'externalisation avait donné aux auteurs un prétexte pour examiner en profondeur la question du *management* des systèmes d'information.

La découverte la plus frappante de ces auteurs est l'échec des directions générales à contrôler efficacement la gestion de leur système d'information. Car celui-ci est crucial pour l'entreprise, que ce soit pour capter des économies d'échelle, servir une niche avec efficacité, personnaliser un service, permettre une intégration pratiquement totale avec ses clients, ses fournisseurs et autres partenaires, déléguer tout en se donnant les moyens de contrôle nécessaires, etc. En confier la gestion à un sous-traitant constitue donc, pour l'organisation, une reconnaissance d'échec importante. Il faut en effet être conscient que ce dernier n'a pas d'intérêt particulier dans le succès de l'entreprise, ni de compréhension profonde des processus internes, des relations clients, des canaux de distribution, de la culture de l'organisation, etc.

Il faut également être conscient que le système d'information est loin d'être une simple fonction de support. Son rôle va bien au-delà de l'élimination des piles de documents en installant un PC sur chaque bureau. Il constitue véritablement le système nerveux de l'entreprise. En sous-traiter l'intégralité revient à amputer gravement l'organisation. Bien sûr, certains éléments peuvent être gérés en externe. Mais les éléments vitaux, à l'image des réflexes pour l'homme, doivent rester intégrés à l'organisation. En agissant autrement, dans une optique de gain immédiat, la direction manque à sa responsabilité d'assurer le bien-être de l'organisation sur le long terme. Les auteurs nous donnent ainsi une leçon salutaire sur le risque d'une approche trop naïve de la gestion du système d'information.

Selon un récent rapport de Gartner, l'externalisation n'est pas nécessairement la solution aux problèmes d'économies de coûts que connaissent les entreprises.

Après avoir fait miroiter aux entreprises les avantages en termes d'économies budgétaires en informatique, les cabinets d'analyse se montrent aujourd'hui plus prudents. Certes, Gartner estime que, d'ici 2005, plus de 70 % des entreprises compteront au moins trois fournisseurs de services informatiques. Mais, dans un récent rapport, le cabinet affirme que moins de 10 % des entreprises disposent d'une direction informatique capable de gérer ces prestataires de services et de leur imposer des objectifs (en termes de budget et de délais) susceptibles d'être contrôlés et respectés. Dans ce contexte, Gartner estime que les entreprises doivent remettre à plat leurs analyses coûts / bénéfiques de l'externalisation, réévaluer les risques liés et revoir les structures de relation avec leur(s) fournisseur(s). Aux dires de Christopher Ambrose, auteur de l'étude, l'aspect sans doute le plus crucial est la gestion des relations et la mise en place d'outils de gestion spécifiques. Il n'empêche que Gartner continuait à prévoir, pour 2004, une stratégie 80/80/80 dans les entreprises américaines : 80 % des directions envisageront l'externalisation, de ces 80 %, 80 % procéderont à une analyse

détaillée des options, et 80 % des entreprises faisant déjà appel à l'externalisation augmenteront jusqu'à 30 % les ressources « externes » utilisées.

Une gouvernance efficace requiert de maintenir en interne une compétence technique forte

Quel que soit le degré de proximité de l'activité externalisée avec le cœur de métier de l'entreprise, l'opération d'externalisation présente toujours le risque, pour l'entreprise qui y recourt, de perdre les compétences associées. Peu préjudiciable en cas de bon déroulement des *process* externalisés, l'externalisation peut s'avérer dramatique si l'entreprise souhaite réintégrer ses fonctions externalisées. Non seulement l'entreprise aura perdu les compétences initialement détenues, mais elle souffrira d'un certain retard dans la connaissance du métier externalisé qui, lui, aura très certainement progressé et évolué durant la période de sous-traitance.

Le risque s'évalue à la fois par rapport à l'importance des compétences de l'activité ciblée (forte ou faible), et de la valeur ajoutée de cette activité.

Il convient d'externaliser en priorité les fonctions peu critiques, sur lesquelles les compétences internes sont faibles.

Dans le cas où la valeur ajoutée de l'activité, ainsi que les compétences associées, sont fortes, l'opportunité de l'externalisation doit se mesurer à l'aune de la complexité des processus de l'activité et de la maturité de l'offre du prestataire. Le développement d'un partenariat sera sans doute préférable au recours à l'externalisation (d'autant plus valable lorsque les compétences internes sont jugées faibles).

Pour circonscrire ce risque, il est nécessaire de maintenir un minimum de compétences clés. Pour ce faire, le mode de gestion du contrat d'externalisation est primordial. La gouvernance peut aller de la simple supervision « contractuelle » (suivi de la qualité de la prestation, relations clients, supervision plus ou moins symbolique des équipes externalisées...) à la participation au sein d'une société *ad hoc* qui a été créée pour héberger les salariés transférés (avec la protection des acquis sociaux pour ces derniers, dans le cas où l'entreprise cédante possède la majorité du capital de la société) et les moyens dédiés aux opérations de maintenance. Même si l'entreprise cédante n'intervient pas dans la gestion quotidienne des effectifs et des services, elle conserve un droit de regard et un point de contrôle qui rassurera également les salariés transférés.

Pour savoir faire faire, il est donc impératif de conserver des compétences clés, quelle que soit la nature de l'activité externalisée et des compétences associés, et ce afin de :

- pouvoir négocier d'égal à égal avec le prestataire ;
- contribuer au retour d'expérience (aussi bien en termes de gestion de contrat que d'évolution du métier externalisé) ;
- avoir un point d'ancrage dans l'entreprise pour le cas où la gestion de l'activité externalisée serait réintégrée.

2.2. Diversifier ses prestataires pour introduire une concurrence et faire pression sur les prix

Dans le secteur de l'énergie, l'un des facteurs clés de succès réside dans la disponibilité et les capacités à répondre à un surcroît instantané de demande en énergie. Ainsi, pour les centrales d'EDF, il est nécessaire que la disponibilité de celles-ci soit maximale, tout en répondant aux exigences de sécurité. Historiquement, Alstom a équipé l'essentiel des centrales nucléaires EDF avec ses turbines et alternateurs sur la partie conventionnelle. En tant que constructeur, il avait jusqu'à présent à sa charge la maintenance lourde (révisions décennales imposant l'arrêt de la tranche sur laquelle intervient le prestataire). Afin de casser le monopole d'Alstom et réduire les prix, EDF a ouvert ce marché à la concurrence, il y a quelques années : il a eu recours à des appels d'offres (Cegelec, Siemens, Jeumont), afin de contraindre Alstom à partager son savoir-faire et afin, ainsi, de ne plus être tributaire du constructeur, seul détenteur de certaines compétences clés sur ce type d'intervention. EDF y voit une émulation saine pour tous :

- baisse des prix par l'introduction de la concurrence : inciter Alstom à « revoir » ses prix à la baisse, avec le risque pour les concurrents de vouloir prendre le marché « à tout prix » sans pouvoir s'engager sur le résultat ;
- partage de savoirs en permettant à d'autres prestataires non constructeurs d'intervenir et de réduire la dépendance vis-à-vis du constructeur historique ;
- réduire le temps d'intervention pour accroître la disponibilité de la centrale.

Cet exemple démontre que le rapport de force entre le prestataire et son client est exacerbé par rapport à une situation de marché classique, car la crainte de dépendance du client est d'autant plus grande que le *process* confié est critique dans son schéma productif. En outre, dans l'exemple d'EDF, nous sommes passés d'une situation de marché qualifiée de monopole bilatéral (EDF = client et Alstom = fournisseur de turbines) à une situation de marché qualifiée de monopsonne contrarié (quelques vendeurs prestataires pour un client).

Par extrapolation sur l'ensemble des secteurs industriels et informatiques, on retrouve la double problématique pour le client et les prestataires en lice, à savoir :

- pour le client : chercher à obtenir la meilleure offre sans obérer la qualité de la prestation attendue ni devenir dépendant d'un prestataire. Sur ce dernier point, on voit poindre la contradiction entre la volonté du prestataire de vouloir monter pour des compétences à forte valeur ajoutée (exemple : gestion de centrale) sur des contrats longue durée et la volonté du client ;
- pour le prestataire : répondre aux craintes du client sans dégrader sa marge ou mettre son client en péril (faute de pouvoir répondre à ses exigences).

Sur le marché de l'eau par exemple, cette crainte est très présente pour les collectivités locales, d'où la nécessité pour les prestataires de communiquer sur la

maîtrise parfaite de la chaîne de valeur dans ce domaine (acheminement, traitement, assainissement, distribution, maintenance...).

Ainsi, pour Suez, chaque métier est indépendant et affiché comme tel au travers de filiales ayant des noms distincts (Endel, Ineo pour l'énergie, Suez Environnement pour l'eau), évitant toute confusion et mésestimation de ses compétences.

2.3. Prendre en compte les dimensions fonctionnelles et géographiques

Dans une approche globale, la seule approche fonctionnelle d'un processus externalisé semble répondre à une nécessité plus qu'à une anticipation. La conjugaison de la dimension fonctionnelle et géographique dans l'analyse du besoin d'externalisation répond à une logique de maximisation de l'économie et de l'optimisation maximale du processus global, via la solution d'externalisation retenue.

Le pilotage – mondial – des fonctions, soit de soutien, soit principales, par des ERP peut désormais se faire à très longue distance et depuis une plate-forme commune. Un groupe anglo-saxon pourra ainsi externaliser son service après-vente en Inde, pays dont les habitants bénéficiant d'une formation sont anglophones et les compétences en IT en phase avec les besoins des pays occidentaux.

En revanche, certaines externalisations de *process* ne peuvent faire l'objet d'une élasticité géographique démesurée. Au contraire, elles peuvent parfois imposer aux prestataires d'avoir une proximité géographique très forte.

Un prestataire comme Elyo, du groupe Suez, doit disposer de structures soit sur site (*on shore*) soit très proches (*near shore*). Dans certains cas, la création d'une structure, voire d'une société *ad hoc*, se révèle indispensable. Ainsi, Airbus France et Elyo Midi Océan, EMO (filiale du Sud-Ouest d'Elyo), ont signé, en novembre 2001, un contrat de concession portant sur une durée de 25 ans à compter de la mise en service, effective en 2003, d'un centre technique dédié. Pour l'occasion, EMO a créé une filiale dédiée : Constellation Utilités Services, dont le capital est détenu à 95 % par EMO et à 5 % par Suez Industrial Solutions. La mission de cette société est de concevoir, réaliser, financer et exploiter les équipements de production centralisés et les réseaux, afin de livrer à Airbus (en partenariat avec d'autres sociétés, notamment du groupe Suez¹) :

- de l'eau surchauffée à 180°C pour le chauffage des bâtiments (Tunzini) ;
- de l'énergie électrique (Ineo - Suez) ;
- de l'air comprimé (Quercy Confort) ;
- de l'eau pour la sécurité incendie (Ondeo Industrial Solutions – Suez).

1. Dans cet exemple, Elyo est en situation d'intégrer des solutions impliquant des synergies avec son groupe.

2.4. Concevoir la relation partenariale dans un cadre « d'entreprise élargie »

Par rapport aux SSII et autres prestataires de l'infogérance, les prestataires de services à l'industrie insistent sans doute plus sur l'aspect gagnant-gagnant du contrat d'externalisation. Le groupe Ortec, lors de la conférence sur l'externalisation industrielle de *L'Usine nouvelle* en octobre 2004, a clairement mis en avant la nécessité d'un cheminement partenarial. La finalité d'une relation gagnant-gagnant passe par une transparence maximale : éviter que le client externalise « ses problèmes », identifier les risques techniques et financiers, valider ensemble les clauses de réversibilité et détailler les modalités techniques de l'opération. C'est ainsi partager non seulement les gains, mais aussi les risques, les investissements et le management au cours de l'exécution du contrat, afin de s'assurer d'une cohésion entre les partenaires, ce que l'exemple d'EDF récuse, puisqu'il s'inscrit dans une démarche de *sourcing* et non dans une démarche partenariale.

Le partenariat s'intègre dans le contexte d'une montée en force du management de la supply chain

Nous avons évoqué la nécessité d'avoir une approche partenariale du contrat d'externalisation plutôt que client / fournisseur. Cette démarche partenariale ne peut reposer uniquement sur un principe de loyauté ou de bonne gestion partagée.

La gestion partenariale ne peut avoir une performance opérationnelle que si client et prestataire ont **un pilotage logistique synchronisé de leurs activités** (on parlera ici plus largement de *supply chain* sur la base de la définition suivante : ensemble de procédures et de logiciels permettant de gérer de façon optimale la totalité des flux d'information, des flux physiques et des interfaces entre les différents acteurs, producteurs et fournisseurs qu'implique la fabrication d'un produit ou l'offre d'un service. Ils se basent sur les renseignements concernant la demande jusqu'aux données nécessaires à la distribution, en passant par la conception et la production proprement dites).

Sur la base de cette définition, il est alors nécessaire que prestataires et clients partagent leurs informations afin de coordonner leurs activités de façon optimale.

Du point de vue du client, quelle que soit sa taille (PME ou grand groupe), le prérequis consiste à disposer d'une organisation interne structurée de la *supply chain* qui intègre des procédures de gestion, de pilotage, de mesure de performance des processus d'approvisionnement (par exemple). C'est sur cette architecture que peuvent se greffer et s'articuler les relations avec les différents prestataires de l'entreprise, que ceux-ci soient contributeurs directs à l'activité de production ou dans son environnement associé (maintenance, facility management...).

Le cabinet PRTM (avantage *supply chain*, octobre 2005) dénombre **quatre** types de collaborations :

- la collaboration transactionnelle, caractérisée par un modèle de coopération élémentaire (le plus courant) : un client et un fournisseur s'entendent sur un prix fixe pour un produit (et un volume) ou un service donné, ce qui permet au fournisseur de planifier sa production ;
- La collaboration coopérative, qui se caractérise par un niveau de partage de l'information plus élevé (flux bilatéraux) ;
- la collaboration coordonnée, puis la collaboration synchronisée (exemple : développement conjoint, alliances stratégiques...).

L'évolution du degré de collaboration est le corollaire de la maturité des processus de *supply chain*. Plus on évolue vers le concept de l'entreprise élargie (intégration externe et collaboration interentreprise), plus la gestion des collaborations « externes » sera poussée et optimisée.

Ainsi, dans le cadre d'une collaboration coopérative, avec des *supply chains* relativement matures, la gestion de nombreux paramètres se trouve sécurisée, car pilotée par des outils de systèmes d'information évolués et adaptés. Si cet aboutissement nécessite de lourds investissements en matière de modification d'infrastructure de la *supply chain*, la flexibilité induite permet de gérer de façon sécurisée l'ensemble des facteurs (techniques, humains, financiers, organisationnels) d'un contrat.

Adapter les « bonnes pratiques » de supply chain aux réseaux de PME

L'adjonction de moyens plus importants pourrait aider à la mise en place d'outils de gestion spécifiques à un fonctionnement en réseau de prestataires, qui pourrait s'articuler autour d'une plate-forme mettant en commun les appels d'offres des entreprises clientes et les ressources disponibles des PME. À partir d'un simple outil de mise en contact des divers prestataires, pourrait être élaborée une architecture de *supply chain* qui anticipe les disponibilités des ressources des PME (dans la mesure de ce qui est prévisible, les PME ayant généralement plus de difficultés à prévoir que les grands groupes) en fonction de la demande.

➔ **Chapitre 1** _____ **1**

La décision d'externaliser, de la supervision contractuelle au partenariat
_____ **1**

- 1. Décider d'externaliser, pourquoi ? _____ 3
 - 1.1. Les avantages à attendre de l'externalisation _____ 3
 - 1.2. Les risques pris en recourant à l'externalisation _____ 5
- 2. Maîtriser les enjeux de l'externalisation _____ 7
 - 2.1. Une gouvernance nécessairement forte _____ 7
 - 2.2. Diversifier ses prestataires pour introduire une concurrence et faire pression sur les prix 10
 - 2.3. Prendre en compte les dimensions fonctionnelles et géographiques _____ 11
 - 2.4. Concevoir la relation partenariale dans un cadre « d'entreprise élargie »_ 12

→ *Chapitre 2*

Intervenir dans les services
d'externalisation : quels enjeux ?

1. Le triptyque conseils / intégration / externalisation

1.1. Les grands groupes bâtissent des offres de services d'externalisation à partir de leurs compétences clés

De grands groupes qui offrent des services à d'autres grands groupes, chacun valorisant ses compétences clés, telle est la logique sous-jacente de la mutation en profondeur qu'est en train de connaître l'industrie.

Par exemple, le groupe européen de défense Thales, qui doit plutôt sa notoriété à son statut d'électronicien, a mis sur pied une division Services dont la vocation est de vendre des prestations multitechniques mariant le *facility management* (au sens gestion immobilière), l'informatique et l'ingénierie. À titre d'exemple, l'ambition de Thales n'est pas simplement de vendre des prestations de service (maintenance bureautique, *facility management*, logistique) mais de prendre en responsabilité complète une fonction (par exemple, la chaîne d'approvisionnement) d'une entreprise : recommander l'organisation appropriée, les outils informatiques et, si telle est la demande, fournir la prestation clé en main. Thales met en avant que son statut d'industriel lui confère la légitimité nécessaire pour s'impliquer dans la *supply chain*¹ de ses clients.

Suez se positionne également comme acteur à part entière de l'outsourcing et a remporté un contrat portant sur l'approvisionnement en pièces détachées de l'armée de l'air. Suez, qui peut se prévaloir d'être un grand spécialiste des *utilities*, a créé, à partir d'un vaste ensemble de sociétés rachetées, une branche services à l'énergie dont la vocation est de prendre en responsabilité complète une fonction « énergie » d'une entreprise. Son idée est de vendre à la fois un prix unitaire avantageux (avec sa branche Electrabel / Distrigaz) mais aussi une quantité optimisée à partir d'un diagnostic de l'existant (branche Énergie Services).

Capgemini a racheté des cabinets de consultants, dont Bossard et Ernst&Young, avec l'idée de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur du système d'information. Le concept « aider à concevoir une organisation et préconiser le système d'information le plus adapté » devait générer beaucoup de croissance. Aujourd'hui, Capgemini veut étoffer son offre de services en l'élargissant à d'autres processus fonctionnels que l'informatique comme la comptabilité, la chaîne logistique, les ressources humaines, la relation client, etc.

Accenture semble avoir pris le chemin en sens inverse : prolonger son offre de conseil par des services plus technologiques comme l'intégration de systèmes ou l'infogérance.

¹ Cf. Chapitre 1.

1.2. Du conseil à l'externalisation

Les exemples évoqués précédemment permettent de mettre en évidence des logiques communes dans l'élaboration d'une offre d'externalisation :

- importance du conseil en organisation, de l'assistance à maîtrise d'ouvrage et de l'ingénierie,
- importance de détenir plusieurs compétences techniques ou technologiques fortes : multitechniques / multiservices. Ainsi des électriciens comme Amec-Spie envisagent de plus en plus de s'occuper non seulement des courants faibles (réseaux électriques basse tension, téléphonie d'entreprise) mais du *facility management* (services généraux) et de la maintenance des parcs micro-informatiques.
Dans le cadre des grands appels d'offres (pour la maintenance d'un ensemble de bureaux par exemple), il n'est pas impossible qu'un acteur des *utilities* affronte un généraliste ;
- in fine, l'importance de l'intégration amont-aval, préconisation-mise en œuvre.

Il ressort que, pour être un acteur crédible dans les services à l'industrie, il faut également être force de proposition dans l'organisation du client, c'est-à-dire être en mesure de poser un diagnostic de l'existant et de proposer ensuite des pistes d'amélioration... l'externalisation apparaissant comme une solution parmi d'autres.

2. Le niveau de responsabilité pris dans l'organisation du client comme critère de positionnement et de différenciation des acteurs

Le niveau de responsabilité est un élément différenciateur important et qui permet de dessiner les contours de groupes stratégiques qui, à terme, s'affronteront de plus en plus sur les mêmes terrains.

Par exemple, les marchés de l'informatique et des systèmes de communication convergent fortement, et les clients recherchent des partenaires capables d'offrir des solutions intégrant ces deux domaines. C'est pour cette raison qu'Amec-Spie, plus connu dans les travaux électriques, a racheté la société de maintenance informatique Fast.

Les dirigeants de la société de services aux infrastructures informatiques Econocom sont persuadés que les télécommunications mobiles à haut débit vont avoir un impact fort sur la gestion du temps de travail dans les entreprises et qu'un changement aussi profond va apporter une part considérable d'activité (conception de solutions d'infrastructures). Cette société va donc devenir un concurrent direct des entreprises d'installations de systèmes de communication (Nextira One, Cofratel, Telindus, Ineo).

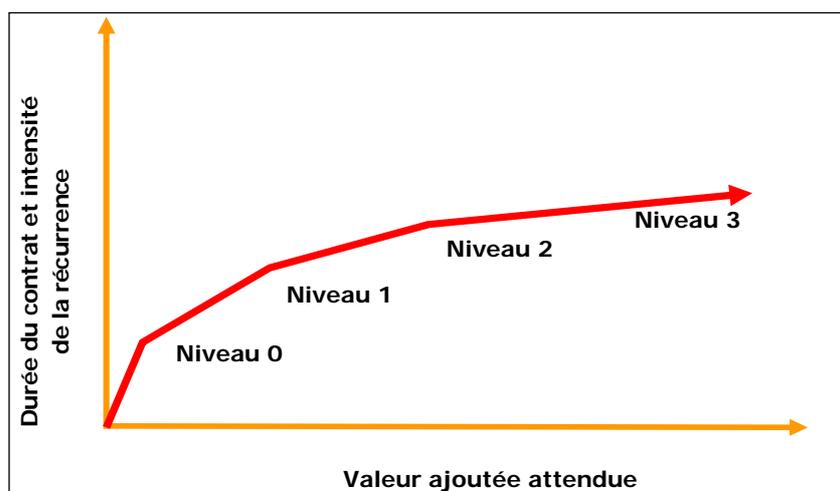
2.1. Hiérarchisation du niveau de responsabilité

Une échelle des responsabilités prises chez un client dans le cadre d'un service d'externalisation pourrait se présenter comme suit :

- niveau 0 : services ponctuels de maintenance, pas de cadre contractuel ;
- niveau 1 : services récurrents de maintenance, cadre contractuel sur un an avec simple obligation de moyens ;
- niveau 2 : forfaits avec obligation de résultats (externalisation de tâches), engagement à moyen terme (3 à 5 ans) ;
- niveau 3 : forfaits avec obligation de résultats impliquant la gestion complète d'un *processus* (externalisation de fonctions, exploitation, *facilities management*, *BPO*), engagement à long terme, jusqu'à 10 ans et plus ;
- niveau 4 : la rémunération du prestataire dépend du niveau de résultat financier atteint par son client. Le prestataire conduit des opérations pour le client.

Selon notre typologie des prestations, l'externalisation commence au niveau 2 de responsabilité, avec la prise en charge d'une tâche. Un contrat d'externalisation suppose donc récurrence sur une durée d'au moins trois ans.

Le graphique ci-dessous offre une représentation du degré de valeur ajoutée, indexée sur la durée et l'intensité de la récurrence du contrat, s'entendant qu'un service intégralement externalisé (de niveau 3 sur notre échelle) se décrira comme une récurrence permanente sur une durée longue (contrat jusqu'à 10 ans), offrant une valeur ajoutée attendue maximale.



On pourrait également ajouter une troisième dimension à ce graphique : le degré de la délégation du contrat de maintenance. L'incertitude principale reposerait essentiellement sur la pente que peut avoir cette courbe, qui serait corrélée à la valeur ajoutée dégagée par le contrat de service.

Cette représentation selon une approche logarithmique sous-entend que la création de valeur serait optimale sur les contrats de longue durée, une des hypothèses exploratoires sur lesquelles se fonde la présente étude. Une approche prudentielle de ce modèle donnerait une courbe de type exponentiel avec une asymptote profilée dans l'axe de la durée du contrat d'externalisation (ce qui sous-tendrait une création de valeur limitée, quelle que soit la durée du contrat).

Par ailleurs, chaque niveau de responsabilité correspond à une logique métier, et les groupes multiservices doivent gérer leur propre évolution à chaque saut « qualitatif » : un des enjeux majeurs pour les groupes qui veulent « monter en gamme » et offrir des services d'externalisation est de se positionner précisément comme conseil et intégrateur de solutions complètes.

2.2. Positionnement des intervenants dans les services d'externalisation en fonction de la responsabilité prise dans l'organisation du client

La typologie proposée précédemment permet de dessiner parmi les entreprises de notre échantillon quatre groupes stratégiques :

- **deux groupes dans les services de gestion :**
 - ▶ **groupe A** : acteurs qui se positionnent jusqu'au cœur des opérations du client (niveau 4 de notre typologie) ; ce sont souvent de vrais spécialistes de l'outsourcing dont c'est pour la plupart le cœur de métier historique ;
 - ▶ **groupe B** : acteurs qui restent en dehors du cœur du métier de leur client mais capables de prendre en responsabilité une fonction complète (niveau 3) ;
- **deux groupes également dans les services techniques ou technologiques :**
 - ▶ **groupe C** : les grands spécialistes (eau, déchets, gaz, électricité, air comprimé, chaud, froid ; de la voix, des données, de la vidéo) qui offrent des services à la demande et mobilisent des compétences dans le facilities management et la maintenance industrielle (niveau 2),
 - ▶ **groupe D** : les petits spécialistes mono-métiers, qui, faute de réaction forte, tendraient à devenir, à l'épreuve du temps, des sous-traitants des deux premiers groupes (niveaux 0 et 1).

Services de gestion	Gestion des opérations du client (au cœur du métier : logistique, approvisionnement, distribution,	Groupe A : Serco (UK), Saic (USA), Capita, Accenture, etc.
	Gestion de processus (informatique, RH, comptabilité, énergie)	Groupe B : IBM, EDS, Capgemini, THALES etc.
Services technologiques	Gestion d'actifs et d'équipements	Groupe C : Dalkia (Veolia/EDF), Elyo (Suez), Cofatech (GDF), EDS, CSC, Atos Origin, Vinci, Air Liquide, Amecspie, etc.
	Maintenance, Maintien en conditions opérationnelles	Groupe D : Osatis, Econocom, etc.

Ce tableau résume les groupes stratégiques auxquels appartiennent les entreprises étudiées.

Signalons qu'Accenture et Capita ont élaboré chacun, un modèle économique parmi les plus sophistiqués. Engagés la plupart du temps sur des forfaits avec obligation de résultat, ils proposent tous deux à leurs clients d'être rémunérés pour certains contrats... sur l'augmentation des résultats financiers de ceux-ci ! Ce type de contrat suppose une forte intrication des relations client / fournisseur.

D'un point de vue global, l'observation des mouvements stratégiques opérés par les entreprises de notre échantillon nous conduit à penser que toutes ces entreprises, à l'exception des petits spécialistes mono-métier, quel que soit leur positionnement actuel, envisagent plus ou moins d'entrer à long terme sur le cœur de métier du client.

Par exemple, en France, les spécialistes des *utilities* voudraient, dans l'industrie nucléaire, réaliser des prestations à forte valeur ajoutée dans le processus même d'une centrale. Pour l'instant, les clients comme Areva ou EDF s'y refusent. Or, au Royaume-Uni, Serco a déjà conclu en octobre 2005 un contrat de ce type avec le British Nuclear Group, avec à la clé la reprise de 63 ingénieurs.

Les entreprises qui offrent des services techniques et technologiques sont pour nous de véritables nouveaux entrants sur les marchés de l'externalisation. Ils sont en pleine phase de réflexion stratégique et se posent réellement la question de savoir s'ils possèdent ou non la capacité de se positionner à grande échelle sur l'outsourcing et analysent pour l'instant la demande.

3. Se positionner dans les services de gestion (groupes A et B)

3.1. Jusqu'au cœur des opérations du client (groupe A)

Tirés par un secteur public très demandeur, de grands acteurs, véritables spécialistes de l'externalisation, ont émergé aux États-Unis et au Royaume-Uni aux premiers rangs desquels on trouve :

- Serco ;
- Saic ;
- Capita ;
- Accenture.

Ces grandes firmes se positionnent sur une des formes les plus poussées de l'externalisation : participer aux processus situés au cœur du métier de leur client.

Ils tentent de dépasser la délégation de fonction ou de processus, qui, nous l'avons vu, entre dans une des catégories les plus poussées de l'externalisation².

Ces firmes se sont largement développées dans le secteur public au fur et à mesure de la remise en cause par certains États et certaines collectivités locales de leur degré d'implication sur certaines missions.

Par exemple, si c'est bien à une collectivité d'assurer aux citoyens un service public de transport en commun, celle-ci peut très bien décider d'en « déléguer » les opérations. La collectivité se recentre sur sa mission qui est de gérer au mieux ses finances et de procéder aux arbitrages budgétaires tout en garantissant le maintien de services collectifs aux citoyens.

De la même manière, une armée peut se recentrer sur ses missions de défense nationale et déléguer des pans entiers de sa logistique (entretien et réparation du matériels ravitaillement des troupes) à une entreprise privée.

Peut-on considérer que les transports en commun ou le ramassage des déchets ne sont pas le cœur de métier d'une collectivité publique ?

À l'évidence non et, pourtant, on assiste bien, et depuis de nombreuses années, à la délégation de ces services publics.

² Notons que, selon les conclusions du chapitre 1, nous ne recommandons pas qu'une firme recoure à l'externalisation de fonction mais se limite à un processus. Une fonction peut s'avérer non critique à un instant donné mais se révéler l'être plus tard. Nous avons aussi noté qu'une firme doit toujours conserver une capacité de maîtrise d'œuvre.

Finalement, ce qui a prévalu dans le secteur public et qui explique l'émergence d'acteurs comme Serco, Saic ou Capita n'est-il pas en train de toucher l'industrie ?

À la faveur de la libéralisation des marchés de l'énergie ou encore de la standardisation des outils informatiques, reste-t-il pertinent pour un industriel d'assumer certaines fonctions par lui-même ? N'est-il pas plus pertinent de bénéficier d'une mutualisation des capacités de production d'un spécialiste ?

Outre l'analyse précise des caractéristiques de nos quatre sous-groupes stratégiques, nous nous efforçons de répondre à ces questions dans les développements qui suivent.

Des spécialistes de l'externalisation qui affichent des taux de croissance de leurs chiffres d'affaires impressionnants

Sur moyenne période (1999-2004), les entreprises qui composent notre échantillon ont toutes enregistré de fortes croissances de leur chiffre d'affaires. Les croissances observées rappellent celles de groupes qui se seraient développés par voie de concentration horizontale (fusions-acquisitions) (voir encadré). Or, si les opérations de croissance externe ne sont pas absentes dans l'explication de ce développement, elles n'y entrent que pour une part très marginale. Pour l'essentiel la croissance du chiffre d'affaires provient de la croissance organique

Il faut donc considérer que, parfois, un grand département de services partagés chez un client avait la taille d'une firme moyenne d'un secteur dans un pays donné. Par exemple, l'externalisation d'un service informatique d'une grande firme (de la taille de Renault) ou d'une grande administration (l'office britannique des impôts et des taxes) équivaut à la mise en vente sur le marché d'une SSII française de taille respectable. D'ailleurs, certains industriels n'ont pas hésité par le passé à filialiser leur département informatique pour en faire une entreprise capable de se poser en acteur redouté sur le marché des services. Tel est le cas, de SSII comme THALES Services (THALES) et Osiatis (émanation de Thomson-CSF devenu THALES), Euriware (Areva), SBS (Siemens) T-Systems (Deutsch Telecom), Origin et Getronics (Philips), etc.

Le constat que nous effectuons sur moyenne période, peut-être invalidé sur des périodes plus courtes. Par exemple, SAIC et Accenture, plus marqués, « technologies de l'information » que leurs concurrentes, ont subi, un ralentissement de leur croissance en 2002 et 2003. Ce ralentissement est à relier principalement à l'explosion de la bulle Internet et à un inévitable ralentissement post passage à l'Euro et à l'an 2000.

En dépit de ce retournement de conjoncture, la tendance observée sur le moyen terme révèle une réelle et forte croissance.

Un redémarrage est observé en 2004 pour l'ensemble de ces firmes à l'exception de Serco, qui doit constater une pause dans les poussées spectaculaires de croissance observées à son égard les années précédentes. Serco bénéficie un peu moins de la reprise du marché des technologies de l'information.

Le cas du groupe britannique Serco qui se présente comme une entreprise de « services » est un peu à part et mérite un développement particulier. Ses prestations vont de la participation à la transformation de l'organisation du client (donc au cœur de son métier voir opérer en lieu et place quand il s'agit d'une délégation de services publics) aux services multitechniques, à la délégation de fonction ou de processus (que les anglo-saxons appellent Business Process Outsourcing) et le facilities management. Il est intéressant de noter qu'un géant de l'énergie et des utilities comme Suez compte Serco parmi les concurrents à sa branche services à l'énergie. Serco se positionne tant sur des missions de délégation de services publics que de délégation de fonction d'entreprises privées. Fort de 40 000 salariés et d'une présence dans plus de 30 pays, son objectif est de construire des relations de long terme avec ses clients en substituant aux modes de fonctionnement en place ses propres méthodes d'organisation. Mais ne nous trompons, Serco a fait de la délégation de services publics sa cible prioritaire.

Si nous l'avons retenu dans notre échantillon, ce n'est pas du fait de son positionnement sur les services à l'industrie mais parce que son modèle peut être interprété comme précurseur (cf. 1.2.).

En effet, la base des clients de Serco est le secteur public qui représente plus de 90% de ses activités. Une très large gamme d'activités et une présence mondiale lui permettent d'équilibrer son développement quelques soient les conditions économiques dans une région donnée.

En remportant chaque année de nouveaux contrats, Serco a triplé son chiffre d'affaires entre 1997 et 2004.

Envers le secteur privé, Serco conduit une politique commerciale très sélective. Il y réalise tout de même 125 M€ de chiffre d'affaires, principalement avec des industriels de l'informatique et l'électronique.

Suez présente son offre dans les PPP

« Mondialisation de l'économie, explosion démographique, croissance de l'urbanisation, renforcement des contraintes environnementales, protection de la santé, exigence de sécurité, raréfaction des ressources : **partout dans le monde, les solutions pour financer et gérer les infrastructures et les services publics deviennent de plus en plus complexes.**

Face à ces enjeux, les collectivités publiques doivent imaginer de **nouvelles solutions, de nouvelles approches, mobiliser d'autres acteurs.**

Depuis plus d'un siècle, les sociétés de SUEZ ont acquis une expérience inégalée comme partenaires des collectivités publiques.

Aujourd'hui, elles leur apportent des solutions adaptées aux enjeux contemporains, dans l'Energie et l'Environnement.

Plus que jamais, le partenariat entre le public et le privé s'impose comme une réponse moderne et efficace aux besoins des opérateurs publics et aux exigences des citoyens. C'est notre conviction. Qui dit partenariat, dit engagement. La mise en oeuvre d'un partenariat entre une entreprise privée et un opérateur public ne s'improvise pas. C'est pour l'entreprise privée un engagement fort.

Quel est cet engagement ?

- celui d'une **collaboration** sur le long terme,
- celui de **valeurs** fortes et partagées : la transparence, l'éthique,
- celui de **l'écoute** : chaque situation requiert une formule adaptée aux attentes des populations et susceptible d'évoluer en fonction de leurs demandes. **Il n'y a pas un partenariat, mais des partenariats** : d'une simple prestation de conseil ou d'assistance technique, jusqu'à la concession du service public,
- enfin celui d'**un rôle bien défini** : à l'autorité publique la définition des objectifs et le contrôle de l'exécution du service. A l'entreprise privée, la mise en oeuvre, l'apport de financements, l'expertise.

Ce sont les clés d'un partenariat réussi.

Mobilisons acteurs privés et acteurs publics pour répondre ensemble aux défis du développement durable. C'est en développant ces partenariats que nous pourrons contribuer à relever le défi majeur de notre temps : **apporter les services essentiels de la vie aux milliards d'êtres humains qui n'y ont pas accès.** »

Les spécialistes de l'externalisation présentent des taux de profit différenciés

Sur période considérée la rentabilité d'exploitation des groupes de notre échantillon est exceptionnellement stable.

Le taux de profit d'exploitation de Serco est de loin le plus bas. A la différence de ses concurrents, il ne bénéficie d'aucune prime de risque car ses contrats bénéficient d'une garantie des gouvernements et des collectivités locales. Par ailleurs, les domaines dans lesquels Serco intervient le plus (transport, sécurité, facilities management) sont les moins technologiques. Enfin, cette différence illustre aussi le fait que l'outsourcing n'est pas forcément très rémunérateur mais qu'il donne avant tout une excellente visibilité sur l'activité³.

Par ailleurs, entre dans son organisation juridique, un grand nombre de coentreprises mises en place dans le cadre de contrats de délégation de services publics de type PPP/PFI⁴. Ces coentreprises portent à leurs bilans les immobilisations du délégataire. Elles sont amorties, ce qui pèse sur les résultats.

Accenture présentait en 1999 et 2000, des taux de profit supérieurs à 20% donc particulièrement élevés. Le niveau moyen observé depuis s'explique par la diversification de ses activités vers des services moins rémunérateurs (intégration de systèmes, outsourcing) mais sans doute moins volatiles que le conseil, son fer de lance historique. En 2001, le *consulting* entrainait pour 82 % dans la composition du chiffre d'affaires de l'Américain. Accenture a fait progresser sa composition des ventes en faveur de l'*outsourcing* de 18 % en 2001, à 37 % en 2004. Cette diversification s'est avérée salutaire dans la mesure où le conseil a traversé en 2001, 2002 et 2003, une crise mondiale sans précédent après l'euphorie liée à la transformation massive des systèmes d'informations dans les entreprises, qui ont profité du passage à l'an 2000 pour faire d'une pierre deux coups (investir et remettre à niveau).

Des stratégies communes de différenciation par la taille et l'innovation pour les spécialistes de l'externalisation

Accenture, Capita et Saic sont trois firmes qui ont développé des modèles d'externalisation de fonctions très poussés. Elles bénéficient de taux de profit particulièrement élevés. Elles sont aussi fortement impliquées dans les hautes technologies et le conseil. Capita ne mentionne d'ailleurs pas Serco comme l'un de

³ Les actionnaires d'une telle firme bénéficient ainsi d'un placement sûr.

⁴ En France, le premier alinéa de l'article 1er de l'ordonnance du 17 juin 2004 (J.O. du 19 juin 2004) définit les contrats de partenariat, connus sous le sigle P.P.P. (partenariat public privé, private funded initiative ou PFI en Anglais) comme suit : « Les contrats de partenariat sont des contrats administratifs par lesquels [la personne publique] confie à un tiers, pour une période déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, une mission globale relative au financement d'investissements immatériels, d'ouvrages ou d'équipements nécessaires au service public, à la construction ou transformation des ouvrages ou équipements, ainsi qu'à leur entretien, leur maintenance, leur exploitation ou leur gestion, et, le cas échéant, à d'autres prestations de services concourant à l'exercice, par la personne publique, de la mission de service public dont elle est chargée. »

ses concurrents. Elles ont toutes en commun de privilégier l'innovation comme élément de différenciation vis à vis de la concurrence et non les prix, elles ont recherché de très haut niveau de croissance et demeureront pour la période à venir beaucoup plus sélectives.

Leur positionnement stratégique dans la chaîne de valeur de leurs clients en tant qu'assistant à maître d'ouvrage et conseil, constitue une réelle barrière à l'entrée. Ce qui leur permet, par ailleurs, de préconiser auprès des grands décideurs leurs offres d'outsourcing.

La course effrénée à la taille s'explique pour plusieurs raisons dont nous pouvons exposer les suivantes :

- Elles promettent des économies substantielles à leurs clients ce qui signifie de réaliser des gains de productivité très élevés par rapport aux pratiques existantes. Ces gains sont obtenus par des moyens de production fortement automatisés (donc avec un recours plus intensif aux technologies de l'information) et mutualisés. De fait, lorsqu'elles doivent reprendre du personnel à l'occasion d'un premier contrat, elles réduisent le plus souvent la taille des équipes transférées. Plus, ces firmes nouent des relations multilatérales, plus elles rentabilisent leurs moyens. Une équipe en charge des services généraux peut très bien s'occuper de plusieurs ensembles de bureaux avec l'organisation adéquate. Un centre d'appels informatique est a priori plus rentable (sur des prestations standards) lorsqu'il est mutualisé entre plusieurs entreprises que dédié à une seule.
- En grandissant, elles augmentent leur pouvoir de négociation vis à vis de leurs fournisseurs et obtiennent des réductions de prix qu'un client seul n'est pas à même d'obtenir.
- Enfin, elles n'hésitent pas à délocaliser une partie de leur production dans des pays à bas coûts de main d'œuvre, en Inde, par exemple, sur les prestations informatiques, ou encore à recourir à des sous-traitants de second rang plus compétitifs sur les coûts. De fait, sont maintenues dans ces entreprises, les prestations à très forte valeur ajoutée comme le conseil, l'assistance à maître d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre, les services de proximité nécessitant à la fois, une forte réactivité et une haute technicité. Ces grands groupes d'outsourcing doivent, pour capter de la valeur, sans arrêt maintenir leur avance tant en terme de compétences de leurs salariés, que d'innovation. On assiste donc de plus en plus, à une séparation entre les activités de front office (recueil des demandes, conception, services de proximité) et le back office (production, traitement de la demande).

De par leurs tailles respectives qui leur permet de détenir un pouvoir de préconisation et de négociation sans commune mesure avec celles de leurs petits concurrents ou de leurs clients, elles se réservent la captation d'un maximum de valeur.

Ainsi, Accenture s'oriente alors de plus en plus vers un modèle industriel, en développant les activités d'externalisation/internalisation et d'intégration de systèmes, en diminuant ses coûts de structure. Ce nouveau modèle doit lui permettre de produire de la valeur ajoutée vendue et réutilisée.

Socialement, les gains de productivité s'accompagnent le plus souvent d'une réduction d'emploi. Le nombre de salariés transférés depuis le client correspondait le plus souvent à un mode d'organisation très différent de celui du prestataire.

En outre, les statuts collectifs dont bénéficiaient les salariés des sociétés d'origine étaient souvent plus avantageux (ou ressenti comme tel) que ceux des sociétés de services qu'ils sont amenés à intégrer dans le cadre de la conclusion de grands contrats d'externalisation.

Pour finir, nous dirons que le cheminement pris par les sociétés de services, qui est celui d'une forte division du travail, entre d'un côté, les effectifs de proximité et de l'autre, les effectifs de leurs sous-traitants ou de leur capacité de production offshore, impose une réflexion sur le repositionnement des salariés transférés dans l'organisation d'accueil, en terme de parcours professionnel et d'employabilité⁵.

3.2. Autour du cœur de métier, les services aux processus fonctionnels ou services de gestion (Groupe B)

Qu'est-ce que le Business Process Outsourcing ou BPO ?

Dans l'univers anglo-saxon et dans un environnement fortement multitechnique, il semble que la notion de BPO renvoie définitivement à la délégation de fonction.

Pour les SSII, comme Capgemini et même Accenture, le BPO serait la délégation auprès d'un fournisseur d'un ou de plusieurs processus à forte composante « systèmes d'information ». Les fonctions éligibles ont trait aux achats, à la comptabilité/finances, à la gestion de la relation client, à la gestion des ressources humaines/payé. Lorsqu'il s'agit de déléguer la fonction informatique, Capgemini parle d'infogérance.

Selon la définition la plus courante, que nous retiendrons, il s'agit de la délégation d'un ou de plusieurs processus à un prestataire qui, en retour, administre et gère les processus sélectionnés, sur la base de critères définis et mesurables, pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

Autant, nous pouvons considérer que les entreprises du groupe A sont davantage multitechniques (sauf Accenture qui présente une offre métier semblable à celle de ce groupe stratégique), autant avec IBM et Capgemini nous avons affaire à des spécialistes des technologies de l'information et du conseil en management.

Pour ces firmes, l'externalisation n'est pas leur métier, c'est une offre parmi d'autres. En restreignant, la définition du BPO à des processus hors informatique, elle donne le change à la concurrence venue d'autres sphères (Serco ne vient pas de l'informatique mais de la maintenance d'installations militaires).

⁵ Ces enjeux sociaux font l'objet d'un développement spécifiques dans le chapitre III.

Retenons, que le BPO est synonyme de délégation de fonction, il demeure la spécialité première des entreprises du premier sous-groupe étudié.

Nous sommes donc là à un degré moindre d'implication du fournisseur envers son client. Il ne prend part à ce que le client considère comme son cœur de métier mais reçoit délégation pour s'occuper en pleine responsabilité d'une fonction.

L'infogérance, si cela correspond à la prise en charge complète de la fonction « informatique de gestion » du client, est une prestation qui en entre dans la « famille » BPO.

Les technologies de l'information obéissent à un cycle bien particulier

Les deux acteurs principaux que nous avons retenus (IBM et Capgemini) dans ce groupe stratégique pour illustration, interviennent tous les deux dans le secteur informatique. Aussi, avons-nous éprouvé le besoin de resituer cette industrie dans son contexte, qui est un peu particulier.

Dès sa naissance, l'industrie des technologies de l'information a été caractérisée par un cycle dit d'innovation et de standardisation, et avec lui, les primes de risques associés. Les compagnies qui créent de nouvelles technologies et/ou de nouveaux types de services et qui rencontrent un vif succès, bénéficient pour un temps de barrières à l'entrée, d'un pouvoir de prix et de rentes de monopole, pour la raison évidente qu'il n'existe pas d'autres fournisseurs capables de soutenir la comparaison. Bien entendu, des technologies alternatives ou de nouvelles prestations ne tardent pas émerger et remettent en cause les avantages compétitifs des firmes en place. De fait, des segments de l'industrie se standardisent et les profits potentiels diminuent.

Ce cycle d'innovation/standardisation n'a jamais été aussi prononcé que de nos jours.

Dans ce contexte, les gagnants peuvent être les entreprises innovantes, c'est à dire celles qui ont la capacité d'investir dans la création de capital intellectuel ou celles qui se différencient par des prix bas, des économies d'échelle et une distribution efficiente du capital intellectuel.

Le risque est donc de se retrouver pris en tenaille entre les firmes continuant de bénéficier de rentes d'innovation (comme l'éditeur de logiciels, Microsoft) et celles qui maintiennent une forte pression sur les coûts (comme le constructeur informatique Dell). IBM en est tellement convaincu qu'il a cédé sa division « hardware » (construction de machines) au Chinois Lenovo, en 2004. Pour mémoire, IBM est l'inventeur du concept d'ordinateur personnel (PC) et figurait régulièrement dans les trois leaders mondiaux de ce marché.

IBM a repensé son modèle économique en estimant qu'il avait peu de chances d'être compétitif comme constructeur mais qu'à contrario, l'utilisation de sa base installée (logiciels + matériels) lui permettait de se redéployer dans les services (conseils, intégration de systèmes, BPO) en suivant la migration de la valeur (les machines contiennent de moins en moins de valeur, les clients attachant plus d'importance à la bonne exploitation de celles-ci).

Une prise en compte de la nécessité de vendre des services d'externalisation en s'appuyant sur des compétences distinctives

La croissance d'IBM dans les services, et en particulier dans l'externalisation (IT *outsourcing*), lui a permis d'atteindre des performances remarquables. La taille atteinte par IBM dans les services est colossale, aucun autre groupe de notre échantillon ne pourrait y prétendre.

Capgemini tel qu'il est aujourd'hui est né du rapprochement, en 2000, entre l'ex-Capgemini, essentiellement positionné dans les services informatiques, et la division consulting d'Ernst&Young, lors de la vague de séparation de l'audit légal et du conseil. La nouvelle organisation du groupe franco-américain, que l'on peut qualifier d'orientée métier (auparavant, elle était tournée vers les clients) affirme une prise en compte de l'*outsourcing* en tant que tel. Le groupe a fait progresser de 5 points en un exercice fiscal le poids de l'*outsourcing* dans son chiffre d'affaires. Capgemini (ci-dessus) a réalisé 30 % de son chiffre d'affaires dans l'*outsourcing*.

Capgemini a été frappé plus durement par la crise du secteur (cf. 2.1) que ses concurrents, sans doute plus fortement positionnés dans la mise à disposition de personnel et organisés non pas selon une logique métier, mais sectorielle. Ce groupe a été handicapé par le retard pris, au moins en Europe continentale, dans la maturité de son modèle industriel. En 2003, il a pris conscience de l'opportunité constituée par une meilleure visibilité de son offre d'externalisation. En 2003, le groupe a obtenu un important contrat avec Visteon, un grand équipementier automobile aux États-Unis et, en 2004, décroché le premier véritable contrat d'infogérance globale (BPO) avec une multinationale française, Schneider Electric.

En 2003, la part d'*outsourcing* dans le chiffre d'affaires ayant progressé – alors que celui-ci s'est effondré, passant de 7 Md€ à 5,8 Md€ –, ce sont bien les services d'externalisation qui ont soutenu l'activité.

On retrouve, pour Capgemini, une problématique équivalente à celle d'Accenture, ce qui nous amène à conclure que les services d'externalisation constituent, en raison de leur caractère récurrent et du dynamisme de la demande, un modèle économique des plus intéressants.

A l'image du premier groupe étudié (groupe A), c'est donc en ressentant le besoin de se positionner, eux aussi, le plus en amont possible du processus de décision de leurs clients, qu'IBM ou Capgemini ont renforcé leur capacité de conseil par le biais de grandes acquisitions. La nécessité de rendre leurs chiffres d'affaires moins sensibles aux aléas de la conjoncture les pousse, entre autres raisons que nous développons ci-après, dans la voie des services d'externalisation et les oblige à dépasser la simple infogérance pour aller vers le BPO.

Par rapport aux premiers groupes stratégiques, nous considérons qu'ils sont moins mûres et que les services de type BPO représentent une part moins importante dans leur chiffre d'affaires. Ils sont en quelque sorte de nouveaux entrants sur ce segment du marché. Jusqu'à présent, ils étaient surtout présents dans la sous-traitance et l'externalisation de tâches (maintenance d'une application, infogérance de serveurs, supervision d'un réseau, etc.).

Pour autant, Les modèles économiques d'externalisation sont très voisins de ceux du premier groupe stratégique étudié, à ceci près, que si Capgemini et IBM sont capables de s'engager sur un niveau de performances financières sur un contrat donné, ils ne vont pas jusqu'à faire dépendre les résultats de celui-ci sur l'amélioration globale des résultats du client.

Par rapport, au premier groupe, le BPO apparaît davantage comme un élément stabilisateur de l'activité, Capgemini et IBM sont encore à la recherche des primes de risque apportées par les grands contrats d'intégration de systèmes.

Pour ces entreprises, rendre des services d'externalisation est surtout une excellente porte d'entrée commerciale pour les services d'intégration de systèmes informatiques pour lesquels ils sont très compétitifs et où les spécialistes du BPO ne peuvent pas soutenir la comparaison car plus diversifiés et définitivement multitechniques.

En effet, si les deux groupes stratégiques (A et B) ont en commun, de vendre, un service de transformation, préalable à un service d'externalisation (transformation par l'externalisation), un minimum de spécialisation et d'historique dans un métier reste un élément différenciateur.

Enfin, pour conclure, si Capgemini ou Accenture possèdent sur le papier des offres fort semblables, des différences majeures sont à retenir entre ces deux acteurs :

- Capgemini garantit à ses clients qu'ils resteront maîtres de tous leurs processus, il vend de l'outsourcing pour mieux vendre de l'intégration de systèmes;
- Accenture cherche à prendre un processus en responsabilité complète pour nouer un partenariat de long terme, voire se rendre indispensable, il vend de la transformation d'organisation pour mieux maîtriser ce qu'il gèrera par la suite.

4. Autour et au cœur des processus industriels, les services de maintenance et les services à l'énergie (groupes C et D)

4.1. Des services qui peuvent être au cœur du métier des clients et qui soulèvent des interrogations sur le niveau de responsabilité qui peut être pris (groupe C)

Les entreprises appartenant à ce groupe sont, comme pour le précédent, sont davantage aujourd'hui capables d'offrir des services techniques ou technologiques étroitement liés à leurs métiers historiques.

Bien qu'ils en aient concrètement l'ambition, ils s'orientent avec une certaine prudence vers la délégation de fonction (ou BPO, selon notre définition). Ils gèrent encore rarement des fonctions en pleine responsabilité comme les firmes du second groupe stratégique (Groupe B) et sont encore moins souvent opérateurs comme les entreprises du premier (Groupe A).

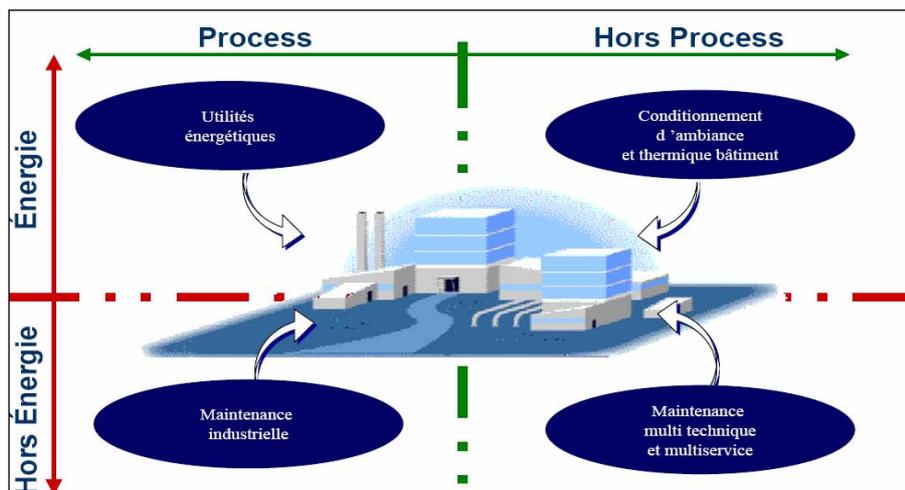
Toutefois, ils ne se limitent plus à de simples services de maintenance et migrent progressivement vers le forfait avec obligation de résultats.

Nous distinguons trois types d'offres de services de ces prestataires :

- la maintenance évolutive ;
- l'exploitation déléguée ;
- le facilities management.

Ils ne gèrent pas les opérations à la place de leur client mais leur métier sont parfois au cœur du processus comme l'illustre le schéma ci-après.

L'intérêt des firmes de ce groupe repose sur la valorisation leur savoir-faire technique et pour certains l'opportunité de trouver des débouchés pour les énergies qu'elles produisent. Pour ces entreprises, la fourniture d'énergie est sans doute le facteur stratégique le plus important. EDF à travers sa participation dans Dalkia, une co-entreprise mise en place avec le groupe Veolia, GDF avec sa filiale Cofatech, Suez avec Electrabel et Distrigaz, ont tous intérêt à se positionner sur les services pour mieux vendre l'énergie qu'ils produisent ou distribuent.



Selon le directeur de la stratégie du groupe Suez, la notion d'offre globale promue autrefois par le groupe Suez se résumait à la possibilité de couvrir tous les champs, mais sans proposer pour autant du tout en un. L'expérience de Suez montre que peu de clients sont intéressés par des solutions « tout en un ». Chaque métier étant fortement spécialisé et intégré d'amont vers l'aval, Suez ne voit pas d'intérêt à mélanger les spécificités, et le client le demande rarement.

En termes de services, il est plus aisé de vendre du service associé dans le domaine de l'énergie, alors que pour l'eau et les déchets, la priorité va à la qualité de l'exploitation et à la capacité à gérer l'ensemble d'un *process*.

Selon Suez, il est nécessaire, sinon indispensable, d'être en mesure de répondre à l'ensemble des besoins du client pour proposer une offre de *facility management* (avec Elyo), sans pour autant mettre en avant une offre de service global.

Air Liquide propose les services associés à la fourniture de gaz, quel que soit l'environnement industriel. Pour ce faire, le groupe axe son développement sur les services à la fois en interne en développant ses propres solutions, ou en procédant à des acquisitions stratégiques qui œuvrent dans la complétion d'une offre de services associés à son activité de base.

Consécutivement au rachat de TIS Livingston en 2004, acteur dans la métrologie et l'instrumentation de mesure, Air Liquide lance, en avril 2004, Trescal qui regroupe l'ensemble du pôle Métrologie du groupe.

Étant positionné sur la fourniture de gaz à l'industrie, le service constitue une extension de son offre en développant les outils et services d'assistance, d'exploitation et de mesure. Ces prestations permettent à la fois d'élargir le spectre de l'offre et de proposer des services à valeur ajoutée sur des problématiques telles que la gestion multisite des gaz, relevés en temps réel, centralisation et analyse des mesures sur un site.

Bien que l'on ne puisse apparenter l'activité de service d'Air Liquide à du *facility management*, le groupe multiplie des contrats à moyen et long terme visant la prise en charge intégrale de la gestion des *process* environnant les fluides fournis. Ainsi, le groupe a récemment annoncé la conclusion d'un contrat de 10 ans avec la

firme de semi-conducteurs coréenne DongbuAnam Semiconductor Inc., figurant parmi les principaux acteurs locaux de la microélectronique.

De la maintenance évolutive au facilities management

La maintenance évolutive est une intervention contractuelle pour laquelle le prestataire va généralement apporter une valeur ajoutée via une mise à niveau ou une modernisation dans le cadre d'un diagnostic reposant, par exemple, sur des outils d'évaluation pointus dont certains indicateurs de suivis peuvent être soit rétrocédés au client (« monitoring »), soit intégralement gérés par le prestataire. Ce monitoring est généralement appelé GMAO (gestion de la maintenance assistée par ordinateur) et tend à se développer de plus en plus autour de solutions d'externalisation de services à l'industrie.

Ce dernier stade s'inscrit bien dans une démarche de maintenance suivie sur un contrat à moyen terme. Commercialement, le prestataire ne peut envisager une relation contractuelle durable avec son client que si ce dernier se voit garantir un engagement de résultats (amélioration de ses processus par exemple) ou de moyens (apport d'outils qualitatifs et de sécurité, avec limitation maximale du risque). Rappelons que le prestataire intervient ici au sein ou à proximité de la chaîne de valeur de son client et, à ce titre, inscrit l'efficacité de sa performance dans une démarche dynamique dans le temps : le prestataire apportera un surcroît de valeur à son client, non seulement en ayant une « externalité positive » sur ce dernier, mais aussi en lui rétrocédant les gains de productivité qu'il obtiendra en ayant une meilleure maîtrise de sa prestation.

Le développement d'outils informatisés de supervision, ou surveillance et mesures, permet aux prestataires de fiabiliser leur engagement en termes de résultats, et de limiter ainsi les risques.

La notion d'exploitation déléguée est proche de celle du BPO dans le sens où l'on commence à parler de délégation de responsabilité.

La volonté de déplacer son offre vers l'exploitation pour un prestataire de services, principalement de maintenance, va dépendre de plusieurs barrières à l'entrée :

- avoir une activité principale plus ou moins proche d'une fonction du client,
- avoir une assise capitalistique suffisante pour assurer des investissements pour les clients, ainsi qu'un taux d'endettement non discriminant ;
- avoir une couverture géographique et fonctionnelle complète. Être intégrateur de solutions globales :
 - ▶ soit par ses propres activités ou celles de ses filiales en cotraitance (sur le modèle de Suez ou Veolia, des prestataires de multi-*utilities*) ;
 - ▶ soit par intégration de sous-traitants, afin de compléter l'offre (on retrouve la même chose dans l'informatique, où un acteur comme T-system comble ses lacunes de couverture géographique par des sous-traitants locaux, ce qui lui permet une couverture globale).

Exemple de contrat global

Suez et Danone, 3^e trimestre 2002 : accord-cadre défini entre les 2 groupes

« Afin d'améliorer sa productivité et ses performances industrielles, le groupe Danone a décidé de confier la fourniture et la gestion des utilités énergétiques et le traitement des eaux à usage industriel de ses sites de production à un partenaire privilégié, Suez, reconnu pour son expertise mondiale dans ce domaine.

Cet accord-cadre conclu avec Suez concerne les trois activités du groupe Danone – produits laitiers frais, eaux, biscuits et snacks céréaliers. Dans une première phase d'application, 20 sites au moins seront concernés. Les premiers sites retenus par le groupe Danone sont situés en Europe de l'Ouest (France, Espagne, Belgique), en Europe centrale (Pologne, Hongrie, Roumanie), aux États-Unis et au Mexique.

Les contrats locaux seront conclus pour une période de 5 ans renouvelable.

Passé avec Suez Industrial Solutions, filiale de Suez organisant l'offre intégrée des pôles Energie et Environnement destinée aux grands groupes industriels, l'accord-cadre fixe les conditions générales qui seront applicables aux contrats locaux conclus pour chaque site par les filiales opérationnelles des deux groupes. Il définit également les critères de rentabilité des contrats locaux.

Suez assurera une prestation comprenant notamment la production et la gestion des énergies secondaires (vapeur, électricité de secours, air comprimé, froid industriel...), la gestion du cycle de l'eau (eau potable, eau de *process*, eau de recyclage), le traitement et l'évacuation des effluents, l'exploitation et la maintenance de l'ensemble des bâtiments et installations concernés. À la demande du groupe Danone, Suez pourra également assurer la réalisation d'installations nouvelles nécessaires à l'amélioration de la qualité, de la fiabilité et du coût des prestations rendues.

Chaque site bénéficiera d'une solution sur mesure, appuyée sur les mêmes expertises grâce au réseau international des filiales de Suez. Cette solution définira la nature des investissements et les axes de progrès en intégrant les meilleures pratiques développées par Suez sur l'ensemble des sites retenus.

Dans le cadre de cet accord-cadre, Suez accompagnera le groupe Danone dans son développement international, les deux groupes partageant en outre les mêmes valeurs en matière d'éthique, de respect de l'environnement et de développement durable.

Le groupe Danone et Suez démarrent ainsi un partenariat industriel de **portée mondiale, qui constitue une première dans ce domaine.** »

Ces derniers mots démontrent que la notion de contrat global à portée mondiale reste relativement exceptionnelle. Le succès annoncé des offres globales n'est pas au rendez-vous. Les contrats multi-utilités sont encore rares (5 à 15 % du chiffre d'affaires de Dalkia Facility Management), comme le sont les contrats d'infogérance globale en informatique.

Enfin, le risque qui peut émerger, à terme, est le suivant : à vouloir offrir l'ensemble des services à l'industrie en devenant acteur global, les industriels ne deviendront-ils pas méfiants vis-à-vis de leurs prestataires, qui proposeront systématiquement des services du même groupe sans nécessairement avoir l'offre la plus appropriée aux besoins exprimés ?

Le statut de « fournisseur de services à valeur ajoutée » constitue un palier ou une antichambre au statut de fournisseur de service global. Tel un parcours initiatique, le prestataire dont le métier de base est d'être constructeur et / ou prestataire de maintenance technique pure et qui souhaite faire évoluer son offre vers le service global doit « légitimer » son expertise et l'utilité de son offre auprès du client avant de pouvoir prétendre décrocher un contrat de service global. Ceci est surtout vrai en France, où le pilotage par délégation est assuré globalement par une poignée de grands acteurs hors EDF et GDF, tels que Suez ou Veolia Environnement.

Selon les propres termes du président de Faceo :

« Le facility management, c'est le management externalisé, global et placé sous une responsabilité unique, de services à un immeuble professionnel (maintenance technique, entretien, travaux...) et à ses occupants (accueil, restauration, propreté...). Il peut s'agir de locaux privés ou publics, tertiaires, industriels, techniques, high tech... [Les clients de Faceo] trouvent dans le FM des avantages de 3 ordres : organisationnels, financiers et sociaux.

Dans un premier temps, le FM permet à une entreprise de repenser son organisation interne, ses ressources, ses compétences et ses budgets. Ensuite, il doit induire une organisation plus efficace et des coûts réduits, maîtrisés et flexibilisés. Enfin, il ouvre aux salariés, qui étaient souvent en marge des métiers centraux de leur ancienne entreprise, des perspectives de carrière plus larges au sein de leur nouvel environnement.

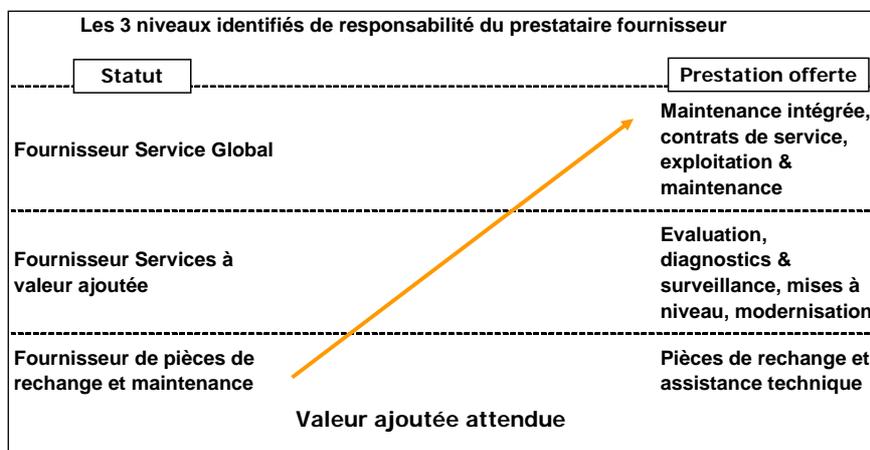
Au total, la valeur ajoutée d'une société de facility management, c'est l'ingénierie sociale, l'optimisation des coûts et des prestations et la qualité des équipes de terrain. Ces expertises permettent aux entreprises et aux organismes qui font appel à [des prestataires de FM] de valoriser leur patrimoine immobilier et d'améliorer l'environnement de travail de leur salariés pour, in fine, gagner en compétitivité. »

Cette définition générale reprend et synthétise la plupart des concepts développés précédemment.

Il semble apparaître que les services de FM s'inscrivent dans une offre plus globale. Le FM constitue une sorte de plate-forme de services autour de laquelle peuvent se greffer d'autres prestataires spécialisés.

Finalement, on peut considérer que certains acteurs ne présentent le FM que comme une interface (ou plate-forme), comme support d'intégration de différents services et de prestations multitechniques et / ou multiservices.

Aller sur la délégation de fonction ou de processus, une réflexion stratégique de fond



Le schéma que nous avons élaboré ci-dessus formalise le cheminement (de bas en haut) d'un prestataire type, dont la compétence d'origine est souvent monoteknique, qui intervient plus ou moins près des *process* de production et cherche à s'orienter vers la prestation de services – globaux – aux *utilities* impliquant, de fait, de passer de la simple compétence de technicien à celle de gestionnaire, avec une valeur ajoutée conférée par la dimension d'intégration de solutions multiples (qui est d'autant plus élevée –en théorie- si elles sont disponibles et mobilisables au sein d'un même groupe).

Comme pour l'ensemble des acteurs évoqués dans le cadre de cette étude, il apparaît que l'incorporation croissante de nouvelles technologies dans l'offre proposée par les entreprises étudiées accroît la création de valeur, tant pour elles-mêmes que pour leurs clients.

Cegelec présente son offre de services d'externalisation

« Cegelec se fait *l'interlocuteur unique* des entreprises et des collectivités qui souhaitent *déléguer la gestion et la réalisation de services multiples*, afin d'atteindre un meilleur rapport performance / coût d'obtention. La vocation *d'intégrateur* de Cegelec lui permet de prendre la responsabilité de domaines techniques très divers pour assurer un «*multiservice multitechnique*» à *forte valeur ajoutée*, répondant au mieux aux besoins du client, de son personnel et de son outil de travail.

Grâce à sa large palette d'offres et à sa *capacité à intégrer, manager et coordonner d'autres compétences*, Cegelec propose des contrats de *maintenance globale industrielle*, de maintenance multitechnique tertiaire [communément appelé facility management, Ndlr], d'opération et d'assistance technique. Cegelec propose aussi ses services de conseil, d'expertise et de formation.

La maintenance sur site peut se dérouler dans les contextes suivants : avec ou sans EXTERNALISATION.

Dans le cadre de mises en oeuvre et de réalisations de contrats de maintenance globale de courte et longue durée, avec soit **OBLIGATION DE MOYENS**, soit **OBLIGATION DE RESULTATS**.

Externalisation : pourquoi, comment ?

Le personnel attaché à la fonction confiée à une entreprise extérieure est donc amené à être transféré, ce qui signifie que l'entreprise retenue pour réaliser la fonction reprend le personnel de l'entreprise cédante.

Cette pratique doit respecter la loi, nécessite un certain savoir-faire et doit respecter certains critères pour éviter des erreurs qui peuvent s'avérer catastrophiques [Cegelec prend ici le soin de souligner l'importance de la dimension sociale dans l'opération d'externalisation, selon les fondamentaux que nous avons évoqués en 1^{re} partie.]. Ces critères sont la taille et la dimension internationale de l'entreprise, un potentiel de développement ambitieux, le leadership dans ses métiers [ce dernier argument paraît comme un atout pour rassurer les salariés en cas d'externalisation, Ndlr]. Cegelec répond à tous ces critères.

Obligation de moyens :

Dans le cadre d'un contrat à OBLIGATION de MOYENS, Cegelec s'engage à mettre en oeuvre tous les moyens appropriés pour réaliser la prestation qui lui est confiée.

Obligation de résultats :

Dans le cadre d'un contrat à OBLIGATION DE RESULTATS, Cegelec s'engage sur des résultats précis (disponibilité maximum des moyens de production, volume de production quantifié...). »

Pour Amec-Spie, concurrent de Suez dans les travaux électriques, les systèmes de communication et le facilities management, la double problématique d'être à la fois un prestataire multitechnique et un gestionnaire de processus est le cœur même du débat pour qui voudrait se repositionner sur les marchés de l'externalisation : maintenir un équipement avec une obligation de moyens n'est pas le même métier, au sens stratégique du terme, qu'exploiter la fonction ou le processus dans lequel s'insère l'équipement en question. Le risque n'est évidemment pas le même, mais les contrats d'externalisation avec obligation de résultat sont *a priori* mieux rémunérés.

Les propos du directeur de la stratégie de Suez ou des dirigeants d'Amec-Spie illustrent parfaitement le dilemme qui fait partie de leurs réflexions du moment.

Quand Accenture opère une fonction pour un client, il l'a souvent au préalable formatée à son avantage et a imposé des procédures éprouvées. Par exemple, Accenture n'hésitera pas à gérer la paye d'un client avec des outils informatiques qu'ils maîtrisent de longue date.

Les risques pris par un prestataire de fournitures (électricité, eau, gaz ...) dans le cadre d'une prise de responsabilité ne sont pas de même nature, ils sont beaucoup plus importants car ils peuvent toucher aux processus même de production.

C'est sans doute pour cela, que les acteurs de l'énergie ont privilégié des offres d'externalisation hors process et hors énergie pour le moment et se sont donc focalisés en priorité sur le facilities management.

Des repositionnements sur l'externalisation qui ne sont pas neutres sur l'emploi

Au sein de Suez, le sous-groupe Ineo spécialiste des travaux et de la maintenance des installations électriques, entame un virage important qui illustre les propos des dirigeants Amec-Spie mais qui, surtout, introduit des enjeux sur l'emploi.

Ce sous-groupe se polarise de plus en plus autour des projets d'une part (nous pouvons faire l'analogie avec l'intégration de systèmes des sociétés de services informatiques) et la maintenance récurrente forfaitisée d'autre part.

Sur les projets, l'ambition d'Ineo/Suez est de se positionner en assistant à maître d'ouvrage et en maître d'œuvre en ayant fortement recours à la sous-traitance (qui pourrait être « offshore », c'est à dire, en provenance des nouveaux membres de l'union européenne où la main d'œuvre est réputée moins chère, dans le cadre, par exemple, d'une directive européenne de libéralisation des services.

Ineo Suez ne se consacrerait à des tâches de production, que dans le cadre de forfaits de maintenance et se spécialiserait de plus sur celles à fort contenu technique, déléguant à d'autres sociétés plus petites ou offshore, les travaux « banalisés ».

C'est un véritable repositionnement sur les services d'externalisation auquel on pourrait assister. Ce modèle ressemble fortement à celui développé par les spécialistes de l'outsourcing du premier groupe stratégique.

4.2. Des spécialistes mono-métier qui peinent à trouver leur place dans un marché qui évolue de la maintenance vers les services d'externalisation (Groupe D)

Nous avons pu mesurer à quel point pour un grand groupe, la question de se positionner véritablement sur les services d'externalisation était difficile à résoudre, quel sort est alors réservé à des entreprises de taille plus modeste qui ne peuvent pas prétendre transformer des pans entiers de l'organisation de leurs clients.

Ces entreprises très techniques peuvent encore moins se positionner comme conseil ou maître d'ouvrage.

Leur taille les écarte de facto de la course à la reprise de fonctions et donc du marché du BPO.

Quels sont les options stratégiques qu'elles peuvent retenir pour dépasser leurs limites et donc poursuivre leur développement ?

Le cas de la maintenance informatique est intéressant à bien des égards. Ce secteur a été lourdement impacté par le repositionnement des grandes sociétés informatiques sur les services d'externalisation. Nous bénéficions là d'un réel retour d'expérience.

Mais si beaucoup d'entreprises de ce segment du marché des services informatiques ont disparu, d'autres ont tiré leur épingle du jeu. Pourquoi ?

Le cycle innovation-standardisation joue en défaveur des spécialistes mono-technique

Nous avons vu en étudiant les grandes SSII du groupe B, que l'industrie informatique était fortement marquée par un cycle d'innovation-banalisation.

Alors qu'IBM a décidé d'abandonner purement et simplement la construction, d'autres comme HP ou Dell persistent dans cette voie.

Simplement, les matériels fabriqués aujourd'hui se sont fortement banalisés et ne contiennent plus beaucoup de valeur⁶. Les clients accordent d'ailleurs plus de valeur à la disponibilité et l'exploitation optimales des matériels qu'à ces derniers.

De fait, les constructeurs, tout comme les grands groupes de services ont compris tout l'intérêt qu'ils avaient à intégrer dans leurs prestations la maintenance matériel et les services de bas niveau.

Suivant la même voie que les matériels, la maintenance s'est, elle aussi banalisée, car proposée par un nombre impressionnant d'acteurs.

⁶ Ce phénomène est d'ailleurs commun à d'autres équipements électroniques professionnels comme les autocommutateurs dans les télécommunications, les systèmes de production et de diffusion de l'image dans l'industrie multimédia, etc.

De plus, les matériels ayant tellement perdu de valeur, le temps où une panne survenue sur un poste de travail entraînait une intervention et le changement d'un sous-ensemble est définitivement révolu, les clients privilégient les échanges standard.

La valeur s'est déplacée vers des prestations de support technique, d'assistance à l'utilisation et plus généralement d'infogérance dont la maintenance n'est plus qu'une composante.

La maintenance est devenue une brique et elle se concentre sur les matériels les plus coûteux.

La place occupée par les grandes firmes sur le haut de la chaîne de valeur constitue une réelle menace

En spécialisant leurs équipes sur les tâches récurrentes les plus techniques, les grandes firmes des groupes stratégiques précédents cherchent à s'accaparer le plus de valeur possible.

Pour leur part, les spécialistes mono techniques doivent évoluer dans un environnement fortement contraint où les marges de manœuvre tactiques se sont resserrées.

Savoir préserver son indépendance

Sans pouvoir prétendre à la prise en charge d'une fonction, gérer des tâches bien spécifiques paraît à la portée des spécialistes mono-technique.

Osiatis a élaboré une offre de services de maintenance « mutualisée » qui génère 30% de ses revenus⁷.

Parmi les facteurs clés de succès, qui ont permis à cette société, de traverser la crise et de se développer, face à la concurrence redoutable des grandes SSII, on dénombre :

- la proximité avec les clients ;
- la capacité à couvrir toutes les technologies en raison de l'hétérogénéité des parcs machines ;
- les gains de productivité permanents dans le cadre de forfaits de maintenance semblables aux contrats d'infogérance ;
- une couverture géographique nationale.

Devant de tels atouts, les constructeurs proposent un modèle limité. S'ils sont mieux placés pour proposer des contrats globaux, ils ne sont pas structurés pour sortir de leur périmètre technologique traditionnel et n'ont pas la capillarité

⁷ Le reste des revenus provenant de contrats d'infogérance.

qu'attend le marché. Aussi, préfèrent-ils confier les services d'exploitation à des sous-traitants.

Les SSII comme Accenture, Capgemini se spécialisent autour de ce qu'elles nomment des écosystèmes informatiques (c'est évident pour IBM qui est dès son origine, constructeur et éditeur) pour bénéficier pleinement des économies d'échelles qu'elles « vendent » à leurs clients. Pour elles, multiplier les technologies équivaldrait à une perte sèche.

Ces grandes firmes nouent des partenariats privilégiés avec de grands éditeurs ou de grands constructeurs dont elles proposent les solutions dans le cadre d'outsourcing de transformation.

Capgemini a parfaitement intégré à côté de ses grandes offres de conseils, d'intégration de systèmes et d'outsourcing, les services de proximité que le groupe franco-américain a labellisé à travers sa marque Sogeti-Transiciel.

→ Chapitre 2 _____ 15

Intervenir dans les services d'externalisation : quels enjeux ? _____ 15

1. Le triptyque conseils / intégration / externalisation _____ 17
 - 1.1. Les grands groupes bâtissent des offres de services d'externalisation à partir de leurs compétences clés _____ 17
 - 1.2. Du conseil à l'externalisation _____ 18
2. Le niveau de responsabilité pris dans l'organisation du client comme critère de positionnement et de différenciation des acteurs _____ 19
 - 2.1. Hiérarchisation du niveau de responsabilité _____ 19
 - 2.2. Positionnement des intervenants dans les services d'externalisation en fonction de la responsabilité prise dans l'organisation du client _____ 21
3. Se positionner dans les services de gestion (groupes A et B) _____ 23
 - 3.1. Jusqu'au cœur des opérations du client (groupe A) _____ 23
 - 3.2. Autour du cœur de métier, les services aux processus fonctionnels ou services de gestion (Groupe B) _____ 29
4. Autour et au cœur des processus industriels, les services de maintenance et les services à l'énergie (groupes C et D) _____ 33
 - 4.1. Des services qui peuvent être au cœur du métier des clients et qui soulèvent des interrogations sur le niveau de responsabilité qui peut-être pris (groupe C) _____ 33
 - 4.2. Des spécialistes mono-métier qui peinent à trouver leur place dans un marché qui évolue de la maintenance vers les services d'externalisation (Groupe D) _____ 41

→ *Chapitre 3*

L'impact et les enjeux sociaux des
opérations d'externalisation

1. Des enjeux importants sur l'emploi et sa localisation

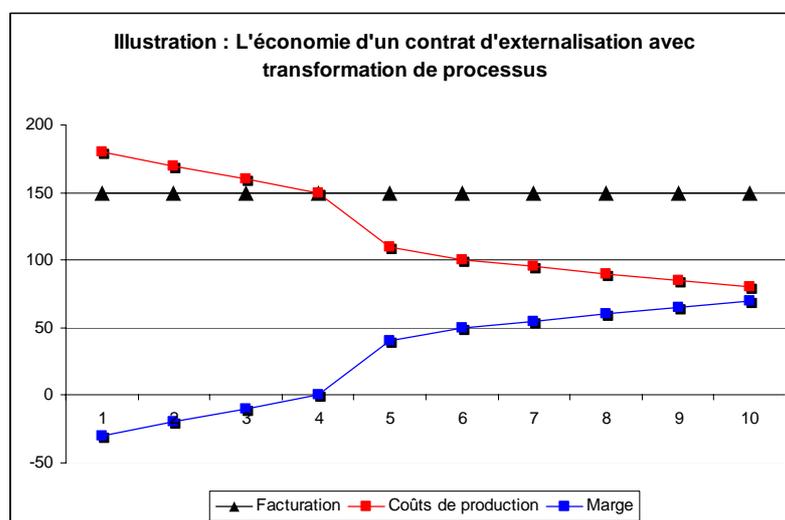
1.1. L'économie des contrats d'externalisation sous-entend la nécessité d'une gestion sociale adaptée

1.2. Un volume d'emplois menacé de prime abord

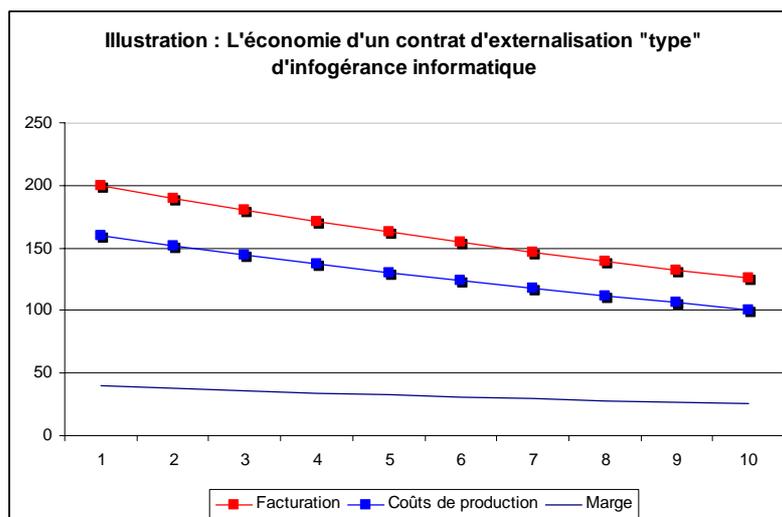
La quête d'économies n'est pas sans risque social. Plus prosaïquement, si des clients externalisent une tâche ou une fonction, les motivations sont tout autant stratégiques que financières, avec la recherche d'une économie substantielle à la clé.

Les prestataires obtiennent ces économies pour leur client, tout en protégeant leurs marges bénéficiaires, en réalisant des gains de productivité (sur l'optimisation des *process* et l'implémentation d'outils de gestion ou d'aide à l'exploitation de plus en plus informatisés) et, corollairement, en réduisant la force de travail originellement nécessaire à l'accomplissement d'une tâche. C'est là le postulat de base d'un contrat dit « gagnant-gagnant ». La multiplicité des contrats gérés par les prestataires permet également de mieux gérer la charge des effectifs repris.

Sur un plan financier, ce type de contrat obéit à l'un des deux schémas ci-dessous.

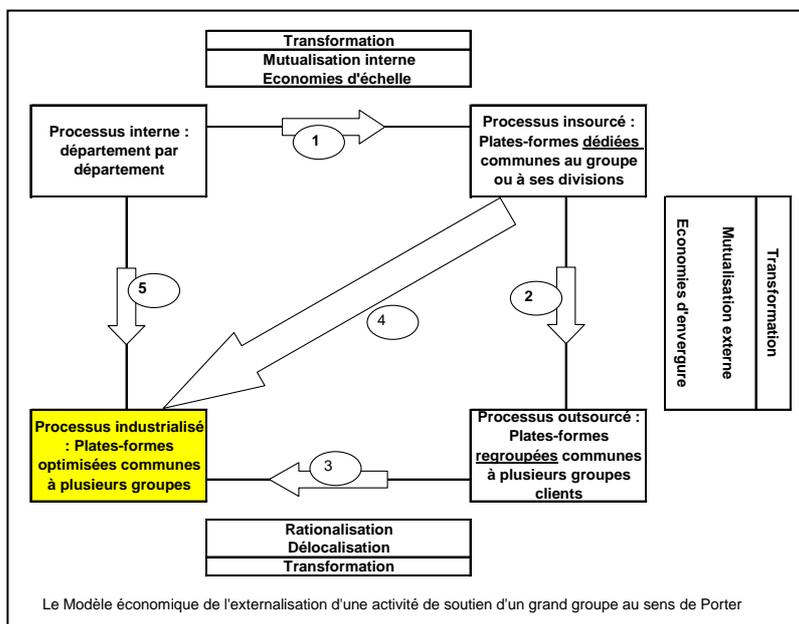


Dans le schéma ci-dessus, le prestataire accepte de réaliser des pertes lors de la reprise de l'activité externalisée, la facturation est linéaire et il engrange des profits à mesure qu'il réalise des gains de productivité. Le client lisse le coût dans le temps. Les besoins en personnel diminuent et expliquent une part majeure de la baisse des coûts de production.



Dans ce deuxième cas de figure, c'est la marge du prestataire qui est lissée dans le temps. Il rétrocède à son client, au fur et à mesure, les marges qu'il obtient à travers les gains de productivité et/ou les économies d'échelle obtenues.

Une érosion plus sensible de la marge est même à prévoir, à mesure que le contrat arrive à échéance, dès lors que le client est en position de force sur le renouvellement du contrat. Avec une variable constituée par la facilité à substituer un prestataire par un autre (en termes de choix, de coût, d'organisation *via* la désintégration et réintégration des *process*, de délais, etc.).

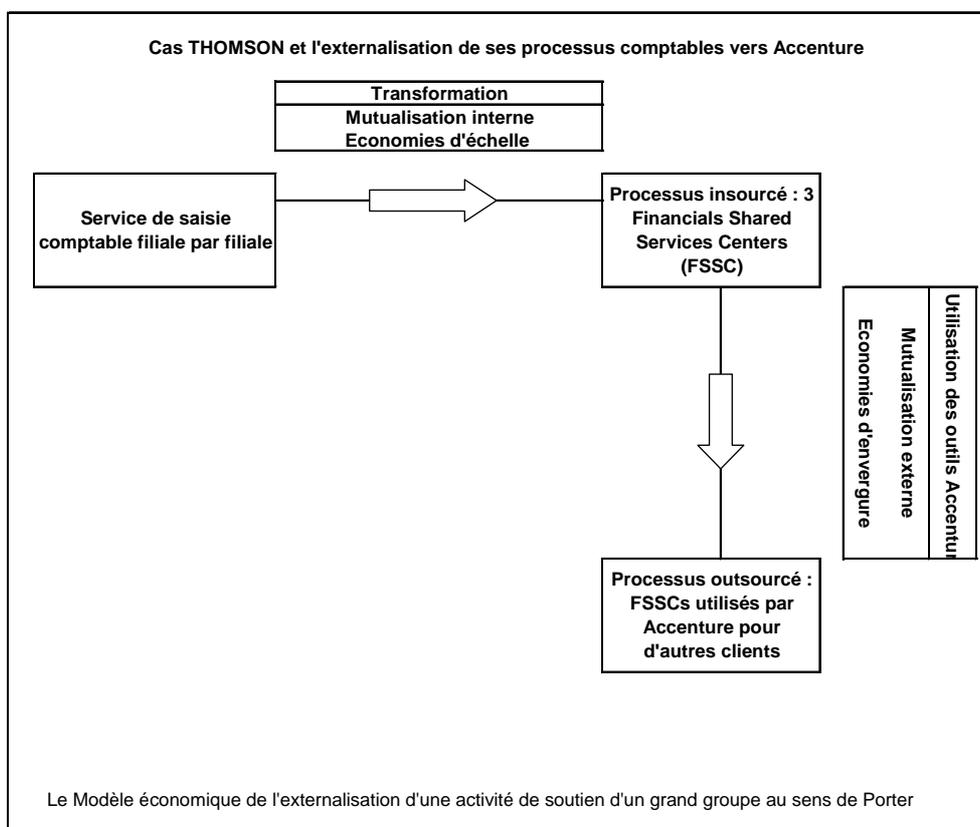


Le schéma ci-dessus met en évidence le mécanisme de réduction des coûts inhérents à un contrat. Plusieurs modalités apparaissent dépendantes du stade de maturité du prestataire retenu et du niveau de mutualisation déjà opérée en interne sur le processus, côté client.

La matrice ci-dessous permet de positionner aisément le comportement moyen des firmes voulant conclure un contrat d'externalisation.



Ce schéma s'applique aux firmes multinationales dont le siège est en France et les grands prestataires de services qui cherchent à se développer. Les numéros se réfèrent au schéma de la page précédente.



1.3. Quelques pistes de réflexion pour accompagner l'externalisation sur le plan du social

La conclusion d'un contrat d'externalisation suppose bien souvent un transfert de moyens humains du client vers le fournisseur. L'acceptation par le collectif de travail, pris dans son ensemble, d'une telle opération ne va pas sans poser des difficultés majeures.

La nécessité d'un accompagnement social « haut de gamme »

La logique économique de l'externalisation s'appuie le plus souvent sur la recherche d'économies d'échelle et de gains de productivité.

Aussi, pour limiter les conséquences sociales et assurer la pérennité de l'emploi des salariés transférés, un certain nombre de mesures doivent être prises, d'autant que le *timing* de réduction des effectifs laisse du temps : les premières années de démarrage sont souvent mobilisatrices de ressources (période de transformation), ce n'est qu'ensuite que les problèmes émergent.

Le cabinet Axelboss du groupe de services informatiques Valtech, spécialisé dans l'accompagnement des entreprises dans leur démarche d'externalisation, souligne l'importance que revêt l'accompagnement social, afin de désamorcer les tensions.

La formation comme facteur d'employabilité des salariés transférés

D'un point de vue de l'optimum social et économique, les contrats d'externalisation pourraient être considérés comme réussis, dès lors que les salariés transférés ont pu au moins s'adapter à leur nouveau statut et au mieux évoluer de façon satisfaisante et durable.

Dans le cadre de l'élaboration de l'offre, la formation constitue un élément quasi incontournable, afin que les prestataires puissent s'affranchir des contraintes sociales et consacrer leurs efforts sur les éléments technico-commerciaux de celle-ci.

La formation offre une finalité multiple qui avantage toutes les parties prenantes :

- pour le salarié transféré : s'assurer de la valorisation, voire du développement de leur compétence à faire valoir au sein de l'entreprise transférée, mais aussi sur le marché du travail en cas « d'échec » de son intégration ;
- pour la société prestataire : s'assurer de disposer de salariés opérationnels et mobilisables – à terme – sur d'autres sociétés que celle dont ils sont issus. C'est également s'assurer de pouvoir reclasser en externe les salariés à qui une charge de travail suffisante ne peut plus être offerte. Ce qui arrive fréquemment dans les sociétés prestataires, notamment dans les TIC où les ingénieurs et techniciens sont parfois mis en intercontrat pour des durées

qui finissent par démotiver les salariés. Ces derniers démissionnent alors, évitant ainsi tout plan social à leur employeur. Capgemini a eu recours à ce mode de « gestion du personnel » dont la presse a fait échos (source : *La Tribune*, 2003).

1.4. L'économie des contrats d'externalisation n'est pas neutre sur la division mondiale du travail et donc nécessite la prise en compte des enjeux sur les territoires

Le développement des services d'externalisation favorise-t-il le recours à l'offshore et aux délocalisations ?

Force est de constater que le débat sur la question de la libéralisation des services reste passionné au sein de l'Union européenne.

En France, il n'est pas possible d'acheter une prestation de services (avec une dimension de déploiement et de maintenance d'un bien physique) à une société qui interviendrait sur le territoire national en employant des salariés couverts par le droit social de leur pays d'origine.

Devant de telles barrières juridiques à l'entrée, les sociétés de services qui interviennent autour d'un bien ou d'un processus physiquement implanté en France et qui souhaitent se positionner sur les parties les plus techniques, ne peuvent sous-traiter les parties qu'elles ne souhaitent pas assumer directement qu'à des entreprises locales.

Pour l'instant, cela préserve les spécialistes monotecniques, qui ne sont pas systématiquement sortis de chez un client. Quand ce dernier conclut un grand contrat d'externalisation, il reste, dans la plupart des cas, fournisseurs de second rang.

Pour l'heure, nous nous contenterons de dire que les conséquences d'une libéralisation des échanges dans les services, dans le cadre d'une directive européenne ou d'un accord de l'Organisation mondiale du commerce peuvent être considérables pour les PME (cf. 3) et qu'il faut y être particulièrement attentif.

Les secteurs des services à l'énergie, de la maintenance industrielle, de la gestion d'ensemble de bureaux et les services informatiques de proximité seraient les plus concernés.

Le secteur des services informatiques bénéficie d'un retour d'expérience plus important que les autres

Nous nous appuyons sur les évolutions récentes pour illustrer les enjeux territoriaux du développement de l'externalisation.

Les SSII recherchent de moins en moins de programmeurs et de plus en plus de gestionnaires, de managers, de compétences fonctionnelles. Les postes les plus

recherchés sont par exemple : chef de projet offshore, responsable de production dans un centre de services ou pilote de petites SSII sous-traitantes. Les SSII recourent de plus en plus à des briques élémentaires, packagées et codifiées à l'avance. De plus, avec les méthodologies (Itil, Six Sigma...), la productivité a été fortement augmentée. Aussi les fonctions « traditionnelles », même celles que l'on peut difficilement délocaliser sont susceptibles de créer moins d'emplois que par le passé.

On saisit alors la recomposition que vit à présent le secteur. Les enjeux sont cruciaux : **il s'agit d'intervenir en matière de formation**, pour faire évoluer une population d'ingénieurs programmeurs vers les métiers de chef de projet ou de spécialiste plus axé « conseil ». Il apparaît vital pour les SSII de « monter en technicité » de manière à se différencier des sociétés des pays « à bas coûts ».

Le service informatique est générateur d'emplois. Sur ce point, les analystes se rassemblent. Mais les postes y ont fortement évolué, alors que les salariés ou demandeurs d'emplois présentent le plus souvent des formations en décalage avec ces offres et l'évolution générale du marché en France et en Europe occidentale en général.

Néanmoins, il serait fortement risqué de perdre les compétences « techniques », ne serait-ce que pour conserver un rapport de force avec les pays offshore. En effet, il ne paraît pas possible de maîtriser la relation avec ce type de fournisseurs sans connaître précisément le contenu des tâches qui leur sont confiées. Par ailleurs, si l'offshore offre des possibilités intéressantes en matière de réduction des coûts, il ne peut pas constituer une solution unique. En fonction du projet et de son contenu, il peut demeurer intéressant de le développer de bout en bout au sein de l'Union européenne.

Le développement de l'offshore, sans être directement à l'origine de cette mutation, en constitue un puissant accélérateur (voir la partie spécifique). On peut classer la situation des services informatiques par rapport à l'offshore en trois catégories :

- non concernés : conseil, assistance à maîtrise d'ouvrage, conception de projet, déploiement, assistance technique, formation...
- concernés : help desk, développement et maintenance des progiciels, saisie, migrations techniques.
- en émergence : projet (partie développement), infogérance applicative, BPO.

Depuis avril 2001, les syndicats de travailleurs américains ont recensé 160 785 emplois externalisés à l'étranger, dont 96 167 par les quinze entreprises *high-tech* qui ont délocalisé au moins 2 000 postes. La plupart de ces contrats se sont effectués dans le courant de l'année 2003, dont : 25 100 pour Accenture, 17 600 chez EDS, 11 000 chez Convergys, 6 000 pour Dell, 4 200 pour Intel, 4 900 pour AT&T Wireless et 4 000 pour Cognizant.

Les États-Unis représentent en effet plus de 80 % des dépenses en services offshore, selon Forester Research, proportion qui devrait rester stable dans les trois ans à venir. Le même cabinet estime que les dépenses mondiales pour ces services

s'élèveront à 20 Md\$ pour l'ensemble de l'année 2005 (contre 6,6 en 2001). La CNUCED attend, quant à elle, un montant total pour 2007 supérieur à 24 Md\$.

En France, ils sont évalués toujours entre 1 et 2 % des services hors éditeurs, chiffre qui devrait évoluer, selon le Syntec, vers les 4 à 5 % d'ici à 2008.

Ainsi, 88,4 % des DSI français affirmaient n'avoir aucun projet de recours à des services offshore, ni en cours ni en réflexion, au début de l'année 2005 (Forester).

En outre, parmi les clients français de ces prestations, moins de la moitié (45 %) envisage d'étendre le mouvement de délocalisation à d'autres activités informatiques.

Jean-Mounet, président du Syntec, évalue l'impact de l'offshore à « quatre ou cinq mille emplois français »¹, chiffre équivalent à la croissance nette des effectifs en 2004, dans le secteur logiciels et services.

Syntec Informatique rappelle aussi qu'il ne considère comme tel que les prestations réalisées à l'étranger et « utilisées » en France pour réduire principalement les coûts (motivation principale de 87 % des DSI français ayant opté pour l'offshore, selon Forester). N'entrent donc pas dans cette catégorie l'accompagnement de clients à l'internationale ou le développement pour les besoins du marché local.

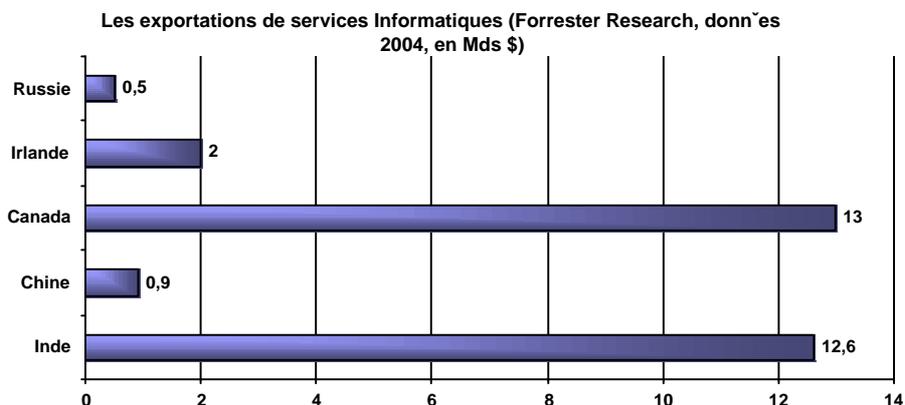
Selon une étude européenne Unilog / IDC, seules 5 % des grandes entreprises françaises achètent des prestations offshore contre 15 % au Royaume-Uni et 7 % en Allemagne.

MAIS...

En 2003, l'expression « near shore » était utilisée pour désigner le transfert en province d'activités informatiques (notamment à travers les centres de service). Désormais, elle désigne l'offshore dans les pays à la périphérie de la France : Espagne, PECO, Afrique du Nord.

Le nearshore le plus important reste cependant celui du Canada pour les États-Unis, représentant plus de 50 % de l'import de services informatiques pour le pays en 2004.

¹ 01 Informatique, 22 octobre 2004.



La croissance la plus importante se concentre cependant en Inde, où les exportations de services informatiques devraient, selon le gouvernement indien, atteindre 50 Md\$ en 2010.

Le sous-continent est en outre, et de loin, le premier « créateur » d'ingénieurs informaticiens au monde.

**Nombre d'Informaticiens diplômés chaque année
(Forrester Research, données 2004)**

Inde	200 000
Chine	50 000
Canada	35 000
Russie	20 000
Irlande	?

La taille élevée de la population d'ingénieurs, en Inde notamment, ne signifie pas nécessairement un maintien des salaires et TJM à des niveaux faibles. Ces afflux de nouvelles compétences doivent en effet être totalement absorbés par la multiplication de nombre de services délocalisés, et la hausse de leur complexité.

Taux de journée moyen (TJM) à fin 2004

200 € en Bulgarie (Steria)
De 150 et 200 € en Slovaquie (Teamlog)
De 80 à 200 € en Roumanie (Teamlog),
De 200 à 460 € au Maroc (Unilog)
Contre 350 à 400 € en région (selon PAC).

Ces TJM sont donc encore très nettement inférieurs à ceux pratiqués dans les pays occidentaux, mais il ne faut pas négliger les coûts indirects (management distant, déplacements, frais de traduction). En outre, Unilog et Atos Origin conservent un management français.

Venu des États-Unis, le développement du concept de BOT (Build Operate Transfer), ou transfert d'activité opérationnelle, c'est-à-dire la location avec achat

d'une équipe offshore, est proposé par IBM, Wipro (indien), Valtech (français), Europe Informatique Conseil (roumain).

83 % des entreprises chiffrent l'économie réalisée par l'offshore à moins de 20 %. Inconvénient : « *le risque lié à la confidentialité puis, dans le cas de l'Inde, un turnover de 40 % et une inflation des salaires de 20 % par an.* » De plus, en France, en dehors de l'Espagne, les SSII comptent parmi les tarifs les plus bas.

C'est ainsi plus particulièrement en Inde et dans les pays de l'Est que l'inflation des salaires est la plus marquée. Des sociétés pivot se font une spécialité de servir d'interface entre la SSII occidentale gérant l'externalisation, ou le client final l'ayant commandé, d'une part, et le prestataire « régional » exécutant la prestation, d'autre part, et affirment être à même de bloquer sur l'ensemble du projet toute évolution salariale.

Reste que, ce différentiel salarial allant en s'amenuisant, il ne devrait plus représenter que 9 % des économies totales attendues, sur l'ensemble de l'année 2005, et disparaîtrait d'ici 5 ans environ (notamment pour l'Inde), d'après IDC, avec la constante et nette remontée des TJM.

De plus, les entreprises françaises sont plus tournées vers les pays européens (Roumanie, Slovaquie, République tchèque...), où les croissances salariales sont donc importantes, quand les DSI britannique font essentiellement appel (à 63 %) à des fournisseurs asiatiques, hors Inde, où cette évolution n'a pas encore ou peu commencé.

Plusieurs analystes estiment alors que, bien au-delà des différentiels salariaux, les économies s'expliqueront de plus en plus significativement par l'amélioration des process internes et les modalités d'exécution du contrat d'externalisation (passage systématique au forfait, notamment). Ainsi, c'est par une industrialisation des services informatiques externalisés et par une standardisation des profils utilisés et des méthodes d'organisation que l'offshore doit se maintenir à long terme.

Côté SSII occidentales, on devrait assister à une plus grande spécialisation dans l'assistance à maîtrise d'ouvrage et le pilotage, mouvement accompagnant un transfert de tâches d'exécution vers l'offshore.

Selon Syntec-Informatique, une évaluation s'appuyant sur les méthodologies des principaux acteurs définirait un plafond théorique des prestations « offshorisables » autour de 15 %. Pour mémoire, aux États-Unis, où l'emploi des prestations offshore est très avancé, on évalue le pourcentage actuel autour de 10 %.

Nombre d'analystes s'accordent pour penser qu'une mutation profonde s'amorce, redéployant l'emploi vers les métiers du conseil et de l'intégration au détriment d'activités plus aisément délocalisables.

Il faut enfin saisir que **l'offshore n'est que la partie la plus visible de la grande « reconfiguration sociale » du secteur**, reconfiguration qui n'est pas en elle-même destructrice d'emplois, si les employeurs, suivant la recommandation des représentants des salariés, anticipent les transformations et forment leur personnel en conséquence.

Les représentants des salariés et les syndicats tentent d'entraîner les entreprises vers la problématique de la formation et de la GPEC, en utilisant les gains « économiques » du recours à l'offshore comme financement des formations et actions de « reconversion ». L'exemple le plus récent est l'accord entre CSC – SSII américaine de très grande taille (80 000 employés dans le monde) – et le syndicat britannique Amicus. Ce dernier, acceptant le principe du recours à l'offshore, a obtenu l'engagement écrit de la direction de CSC pour anticiper la délocalisation de ses activités et utiliser une partie des économies réalisées par ces pratiques pour financer les actions de formation / reconversion de ses salariés britanniques « menacés » par l'offshore. Ceci doit empêcher tout licenciement dans les pays occidentaux à la suite du transfert d'activités au sein des pays « émergents ». L'objectif d'Amicus est très clairement la sécurité de l'emploi au Royaume-Uni.

Le recours à l'offshore n'est qu'une des modalités de réalisation d'un contrat d'externalisation. Il permet d'obtenir une part des économies attendues par le client. C'est en ce sens que l'externalisation est un des moteurs du recours à l'offshore. Il devrait se limiter à des tâches d'exécution (programmation, centre d'appels).

On assiste aussi à un phénomène de boucle : le développement de l'offshore résulte pour une large part du besoin d'industrialisation qu'il contribue à renforcer. D'une manière plus générale, l'offshore est tout à la fois une conséquence et un accélérateur des évolutions structurelles du secteur. Ces dernières sont les causes profondes des transformations des métiers et du paysage concurrentiel, pourtant souvent directement imputés à l'offshore. Ainsi, la recomposition du marché des services informatiques autour de deux catégories d'acteurs (acteurs globaux des groupes A, B et C et sociétés spécialisées/acteurs de niches du groupe D) résulte d'une adaptation du marché aux exigences des clients.

2. L'enjeu du maintien des statuts collectifs

Les salariés transférés doivent changer de contexte organisationnel quand ils acceptent une évolution de leur contrat de travail et cela nécessite, « toutes choses égales par ailleurs », un effort d'adaptation. La grève, durant le dernier trimestre de 2004, des informaticiens de Schneider ou de Thales l'a montré. Transférer des salariés d'une entreprise industrielle, avec son histoire, ses statuts particuliers et ses avantages sociaux, vers une société de services nécessite, en préalable, de longues et laborieuses négociations.

Outre les angoisses liées à l'intégration dans un nouvel univers de travail, les salariés manifestent leurs craintes sur la pérennité de leur emploi. Renault, qui a engagé une négociation privilégiée avec Hewlett Packard en vue de la réorganisation de ses directions informatiques en France et dans le monde a, certes, garanti le maintien du salaire et les statuts, jusqu'à l'achat de voitures à prix préférentiels. Mais le constructeur automobile a aussi laissé le choix aux 57 salariés concernés dans un premier temps de rester dans l'entreprise à de nouvelles fonctions ou de rejoindre leur nouvel employeur. L'assurance réaffirmée d'un transfert sur la base du seul volontariat ne l'a pas empêché d'être poursuivi en justice par le syndicat FO du siège.

Dans le contrat de sous-traitance d'une partie des services informatiques de Michelin à IBM, les 240 salariés en France – 600 en Europe et aux États-Unis sur un total de 2 000 personnes – bénéficient d'une garantie d'emploi de huit ans confirmée par le géant informatique, lequel a construit un nouvel immeuble à proximité du siège de Clermont-Ferrand. Mais la clause de maintien de l'emploi sur le site, dans un rayon de 30 kilomètres, ne prévoit pas qu'ils resteront toujours affectés au service de leur ancienne entreprise.

Chez Schneider Electric, le transfert à Capgemini, prévu en février 2005, des 350 salariés des services informatiques, essentiellement du centre de Grenoble, a provoqué un mouvement de grève de trois semaines, en novembre 2004. Dans l'accord signé le 2 décembre 2004 par la CFDT, FO et la CFE-CGC, Capgemini se serait engagé à éviter les mobilités contraintes et les licenciements pendant 12 mois. Mais, au-delà, l'incertitude demeure, même si les salariés ont obtenu un maintien d'emploi de 5 ans.

La direction de Capgemini a certes annoncé que les ex-salariés de Schneider seront prioritaires pour travailler pour leur ancienne entreprise. Cependant, pour beaucoup, cela ne représente aucune garantie, d'autant que le nouvel employeur a clairement indiqué que la charge de travail sur ce contrat passera de 1 300 à 800 équivalents temps plein.

Comme nous le verrons dans l'analyse du cadre légal (cf. infra), et notamment de l'article L.122-12, les difficultés majeures sont :

- la pérennité de l'emploi transféré ;
- la qualité des acquis et conditions de travail ;
- les perspectives d'évolution de carrière.

Sur ce dernier point, la loi ne « garantit » que les acquis sociaux pour une durée de 12 mois (période durant laquelle les conventions ou accords d'entreprises peuvent être renégociés pour les salariés transférés) et ne protège aucunement d'un licenciement. Seul le cadre d'un contrat de gré à gré comme les exemples évoqués précédemment permet de garantir l'emploi dans le temps. Malgré la garantie « contractuelle » possible de l'emploi (soit sous forme de retour à l'employeur initial, soit comme garantie de reclassement interne, voire externe en cas d'échec), la question des perspectives d'évolution dans un champ sectoriel parfois éloigné de celui de l'entreprise de départ est un frein, surtout pour les métiers très ciblés sur une application davantage que sur une fonction propre.

Exemples de Veolia et PSA

Veolia, principal concurrent de Suez sur la gestion des *utilities*, a, quant à lui, décroché un contrat d'envergure avec PSA, courant 2003, portant sur 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires sur 10 ans. Ce contrat couvre le pilotage de trois sites industriels : Sochaux, Mulhouse et Vesoul. Subdivisé en 50 lots, il met à contribution certaines filiales de Veolia, dont Veolia Water (eau), Connex (transport), Dalkia (énergie et maintenance) et Onyx (déchets). PSA y trouverait son compte, dès lors que Veolia s'est engagé à faire réaliser des économies au constructeur automobile français. Les investissements de rénovation restent cependant à la charge du donneur d'ordres (de l'ordre de 20 M€ d'investissements en 2004-2006).

Pour l'occasion, une société (le Sede) a été créée conjointement, avec une participation de PSA de 60 %, et a repris 1 000 salariés du groupe. Le choix de la filialisation s'explique par la volonté de PSA de ne pas remettre en cause le statut des salariés qui conservent, au sein de la Sede, le statut PSA, évitant ainsi tout conflit social.

Il ressort de ces cas que le maintien du statut est fortement demandé par les salariés transférés...

2.1. Un cadre juridique français imprécis, voire inadapté au contexte de l'externalisation

L'article L.122-12 du Code du Travail français

La question de la protection des salariés transférés à une société de services dans le cadre d'opérations d'externalisation est le plus fréquemment réglée par application de l'article L.122-12 du Code du Travail.

L'article L.122-12 al. 2 du Code du Travail impose le maintien des contrats de travail en cours lors d'une modification dans la situation juridique de l'employeur.

Pour être licite, la pratique de l'externalisation doit obéir à un certain nombre de conditions assez strictes :

- toute externalisation donnant lieu à un transfert de personnel doit être examinée au regard des dispositions de l'article L.122-12 du Code du Travail, qui garantit au salarié le maintien des droits et obligations qui résultent de son contrat de travail ;
- ces dispositions sont d'ordre public et s'imposent donc à l'entreprise comme aux salariés, ni l'une ni les autres ne peuvent y déroger par un accord particulier ;
- à l'inverse, lorsque l'opération envisagée n'entre pas dans le champ d'application de l'article L.122-12, les parties peuvent convenir d'un transfert du contrat de travail vers une autre entité juridique. Mais il est alors nécessaire que les droits des salariés soient maintenus et que cet accord n'ait pas pour objet d'exclure l'application de certaines dispositions conventionnelles.

Dès lors que l'opération de transfert porte sur un service homogène constituant une entité autonome – c'est-à-dire disposant de moyens propres –, la cession, selon le régime de l'article L.122-12, ne présente pas de difficultés.

Il peut exister certains cas dans lesquels la cession laisserait planer quelques doutes... Pour être licite, encore faut-il que l'externalisation ne conduise pas à une opération s'analysant en fourniture de main-d'œuvre à but lucratif, afin d'éviter certaines dispositions législatives ou réglementaires ou d'une convention collective. Cette opération exposerait alors l'entreprise qui y a recours aux sanctions pénales prévues par l'article L.125-1 du Code du Travail : délit de marchandage.

La définition de la jurisprudence comporte trois éléments :

- le transfert d'une entité économique ;
- une activité conservant son identité ;
- une activité poursuivie ou reprise.

« (...) constitue une entité économique tout ensemble organisé de personnes et d'éléments corporels ou incorporels permettant l'exercice d'une activité économique qui poursuit un objectif propre. » Cass. Soc. 07/07/98 MGEN contre CPAM de Paris et autres.

Analyse comparative des différentes modalités de transfert de personnel

Le redéploiement en interne n'est pas étudié car il ne constitue pas à proprement parler un transfert de personnel.

Solutions possibles	L122-12 / L132-8	Volontariat	Filialisation / cession de titres*
Conditions spécifiques	Existence d'une entité économique autonome : <ul style="list-style-type: none"> ▫ existence d'une activité propre au sein d'une organisation identifiée (organigramme défini, personnel dédié, encadrement identifié, existence d'éléments comptables permettant d'identifier l'entité...); ▫ existence d'actifs corporels et incorporels (matériel, moyens d'exploitation, locaux, savoir-faire...); ▫ existence d'une clientèle, de contrats... ▫ maintien de l'identité de cette activité dans le partenariat. 	Signature d'une convention. Changement d'employeur négocié. Possibilité de mettre en place des mesures incitatives.	Création ou utilisation d'une structure juridique distincte. Pas de changement d'employeur au moment de la cession des titres, mais cela suppose un transfert préalable dans la structure d'accueil.
Salariés concernés	Toute personne affectée majoritairement à l'entité économique autonome.	Toute personne volontaire.	Toute personne affectée à la structure juridique concernée.
Refus du salarié et conséquence	Non. Rupture du contrat de travail.	Sans objet car basé sur le volontariat.	Si l'entité est caractérisée, L.122-12 s'applique, sinon cela revient à du volontariat.
Licenciements possibles	Non (impossibilité de déroger au L.122-12)	Non (sauf si cause économique justifiée).	Cf. les deux scénarios précédents.
Obligation d'information-consultation (délais)	Dans le cadre de l'article L.432-1, information et consultation du CE, nécessité d'obtenir l'avis du L'article L.122-12 du code du Travail traite du statut individuel et donc du transfert des contrats de travail qui sont repris dans leur intégralité et dans les mêmes conditions qu'avec le précédent employeur (même rémunération globale, même ancienneté...).	Simple procédure d'information du CE.	Simple procédure d'information du CE pour la cession de titres.
Devenir du contrat individuel (salaire, ancienneté, retraite...)	Mise en place d'un nouveau statut individuel. Signature d'un nouveau contrat de travail. Négociation tripartite des éventuels freins au transfert.		Pas d'impact sur le contrat individuel.
Devenir des contrats collectifs (transfert, dénonciation...)	L'article L.132-8 du code du Travail traite du contrat collectif des salariés transférés. Il prévoit la négociation dans un délai de 15 mois maximum après le transfert, du statut collectif de travail en matière de changement ou d'écart de convention collective.	Application de la convention collective du nouvel employeur avec négociation tripartite des éventuels écarts de statuts.	Possibilité de créer un statut collectif spécifique dans la filiale intégrant les éventuels écarts.

* Cette hypothèse particulière se caractérise par un traitement en deux temps de l'opération : l'entité est d'abord isolée dans une structure juridique distincte, puis cédée dans le cadre d'une cession de titres.

Source : ABD Research Institute



Un cadre juridique à repenser

On constate une évolution de la jurisprudence, et notamment depuis les arrêts Perrier-Vittel France du 18 juillet 2000, face à l'application de l'article L.122-12 (voir précédemment).

Pendant de nombreuses années, les tribunaux avaient une tendance naturelle à appliquer cet article de façon assez étendue, afin de garantir l'emploi des salariés.

Or, face à des stratégies d'externalisation d'entreprises dont l'objectif pourrait être en premier lieu d'externaliser les salariés plutôt que l'activité à laquelle ils sont rattachés et de faire de ces opérations un outil de gestion sociale plus que de gestion économique, les juges ont, depuis quelque temps, tendance à écarter l'application de l'article L.122-12 lorsque l'opération s'avère particulièrement pénalisante pour les salariés, notamment lorsqu'elle leur fait perdre des garanties sociales liées à leur statut collectif ou ne leur offre pas une garantie d'emploi suffisante.

Tel peut être le cas lorsque des salariés de moyennes et grandes entreprises sont transférés dans de petites structures.

En effet si, en application de l'article L.122-12, les salariés sont transférés avec l'ensemble des avantages individuels dont ils bénéficiaient au sein de leur entreprise (ancienneté, rémunération, fonction, qualification, avantages contractuels...), il n'en est pas de même des avantages liés au statut collectif.

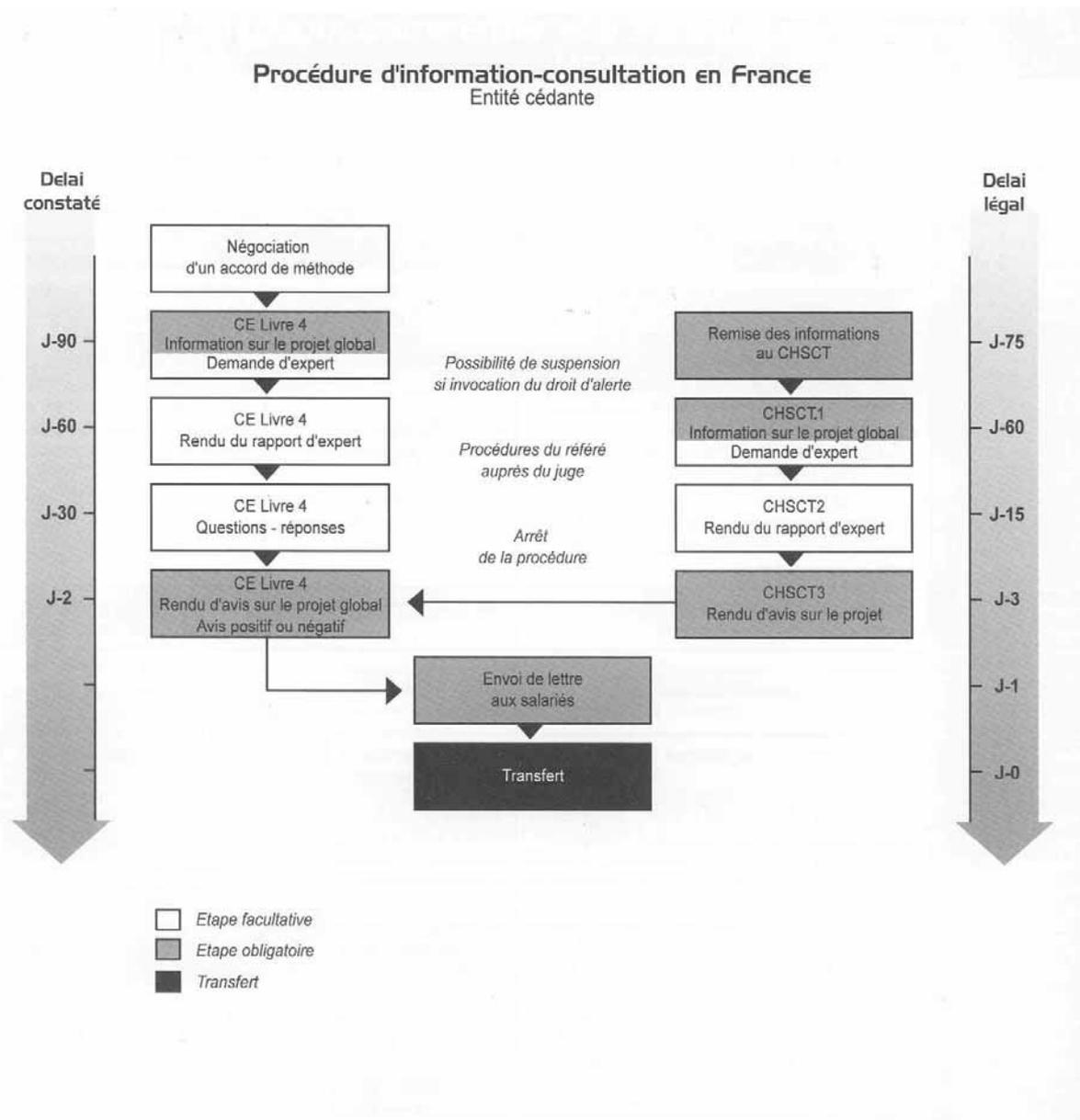
Le principe est que le statut collectif ne s'incorpore pas au contrat de travail et n'est donc pas transféré avec ce dernier.

Toutefois, l'article L.132-8 du Code du Travail prévoit à cet égard que le statut collectif des salariés transférés (convention collective, accords d'entreprise...) continue à s'appliquer jusqu'à l'entrée en vigueur d'un nouvel accord qui résulterait de la négociation qui doit s'engager chez le nouvel employeur, soit par l'adaptation des dispositions antérieures à celles nouvellement applicables, soit par l'élaboration de nouvelles dispositions, mais ceci dans la limite d'un an maximum (auquel s'ajoutent trois mois de préavis).

Il est à noter que l'application de l'article L.122-12 a une incidence très importante, puisque le transfert, et donc la poursuite des contrats de travail, s'impose de plein droit aux salariés concernés, ceux-ci ne pouvant combattre cette application que devant les tribunaux.

2.2. Dans les pays anglo-saxons, la gestion sociale des transferts pose avant tout le problème des retraites, mais l'emploi reste une donnée clé

Quelques exemples de transferts de personnel dans le cadre d'*outsourcing* de services IT vers le groupe Accenture permettent de mettre en exergue tant les avantages négociés pour les salariés en termes de salaires et de conditions d'intégration que les conditions dans lesquelles les représentants du personnel ont pu négocier les modalités de transferts.



Source : ABD Research Institute

Le voyageur Thomas Cook

Les salariés qui ont été transférés chez Accenture ont pu bénéficier de salaires plus élevés (les salaires sont généralement faibles dans le secteur des voyageurs), mais ont eu des conditions de retraite moins favorables, ainsi que moins de jours de congés. Le contrat d'externalisation signé en 2002 impliquait 400 salariés. Thomas Cook dispose d'un système de retraite dit *Final Salary Pension* (FSP) qui sécurise le montant de la pension qui sera versée, laquelle est indexée sur le salaire de base en fin de carrière, à opposer au *Money Purchase Scheme* (MPS) correspondant peu ou prou au modèle du PERP : des versements réguliers (avec abondements de l'employeur) à un organisme financier, mais où le montant de la pension versée est indexé sur la performance des marchés (moins sécurisé que le FSP). Les salariés transférés de Thomas Cook ont eu trois choix possibles : soit maintenir le niveau de pension atteint chez Thomas Cook, soit adopter un MPS auprès d'un organisme indépendant, soit adopter le MPS d'Accenture.

Les salariés issus du voyageur semblent bénéficier d'opportunités d'évolution plus nombreuses, même si les parcours d'évolution semblent moins clairs qu'auparavant.

Sainsbury (chaîne de supermarchés britannique)

La situation présente diffère de celle évoquée précédemment. 600 à 700 salariés ont été transférés en 2000. Les salaires et les conditions générales ont été estimés marginalement plus favorables à Sainsbury qu'Accenture. De plus, une fois encore, les accords sur les retraites étaient moins favorables chez Accenture. Le FSP a été abandonné lors du transfert à Accenture : les salariés de Sainsbury ont eu le choix entre conserver en l'état le niveau de retraite acquis ou adopter le MPS d'Accenture. Les conditions concernant les heures supplémentaires sont également moins favorables chez Accenture : alors que Sainsbury considère que les heures supplémentaires ne doivent être faites que dans des circonstances exceptionnelles, la politique d'Accenture en la matière repose sur la nécessité, qui fait loi.

La progression de carrière est un champ sur lequel les salariés de Sainsbury sont assez défavorisés. Il était très difficile pour les techniciens d'espérer une promotion dans leur domaine de compétences. Cependant, ces problèmes n'ont pas pour autant été résolus lors du transfert. Chez Accenture, les équipes transférées ont été affectées à la maintenance d'anciens systèmes (qui vont devenir obsolètes) ou de l'assistance « *on line* » de nouveaux systèmes, les tâches de développement étant réalisées par les propres salariés d'Accenture. Il en résulte donc une grande frustration parmi les analystes et autres experts hautement qualifiés, qui ne peuvent pas mettre leurs compétences à profit et sont cantonnés dans des tâches moins qualifiées. Par conséquent, leurs compétences s'étiolent et les perspectives de reclassement en externe s'en trouvent réduites d'autant. Ceci a été décrit comme étant le plus gros problème rencontré par les anciens employés IT de Sainsbury, et le moins appréciable chez Accenture. Il y a également une différence de culture : Sainsbury a la réputation d'être une entreprise familiale, paternaliste, de se soucier de ses salariés grâce à une bonne coopération du *management* avec les salariés. Accenture a été décrit comme étant très individualiste, avec une autonomie attendue très forte des salariés et une prise en main individuelle de leur

carrière et de leurs objectifs : « *il s'agit moins d'une entreprise que d'une organisation « parapluie* ». »

La Deutsche Bank

Cette question concernant des conditions moins favorables a été traitée par les comités d'entreprise pour les salariés transférés depuis la Deutsche Bank. Comme Accenture n'est pas signataire d'un accord de branche en Allemagne et ne dispose pas de comités d'entreprise dans ses propres unités opérationnelles, le CE de la DB s'est mis d'accord sur les modalités détaillées du transfert de 40 salariés, en septembre 2003. Ces modalités signées concernaient des garanties sur la rémunération (y compris les primes sur la performance, les complémentaires retraite et le rachat de certaines allocations par la DB, mais pas par Accenture, qui se contente d'une somme forfaitaire). De plus, les conditions de la DB comprenaient un plan social négocié qui s'appliquerait au cas où les postes seraient supprimés pendant les cinq années qui suivent le transfert.

NIRS (Nuclear Information and Resource System)

L'expérience tirée du contrat avec le NIRS, organisme dans lequel le syndicat anglais PCS est très présent (*the Public and Commercial Services Union*), a été très positive. Accenture a accepté, dans des conditions raisonnables, des hausses de salaires. Récemment, ces derniers ont crû de 3 %, alors que la « norme » du secteur IT est de 2 %. Les salariés transférés ont pu conserver le modèle de retraite FSP, bien que celles-ci ne soient pas indexées comme le sont les retraites versées par les organismes publics. PCS juge, pour sa part, que les conditions dans lesquelles les salariés ont été transférés ont été plutôt favorables, dans la mesure où ces derniers ont bénéficié de jours de congés supplémentaires et d'une heure de travail hebdomadaire en moins que les salariés nouvellement embauchés chez Accenture (bien que ces derniers peuvent bénéficier de compensation salariale).

En ce qui concerne une autre conséquence sociale de l'*outsourcing*, les perspectives d'évolution de carrière, celles-ci sont jugées plus favorables dans une entreprise dont les compétences sont plus orientées IT, et ce même si le métier peut différer sensiblement, nécessitant une formation complémentaire idoine.

Les expériences en la matière semblent plus mitigées dans les autres cas évoqués.

Un autre champ d'observation concerne la représentation des salariés, qui est plus faible chez Accenture que chez Schneider.

Au niveau européen, Accenture avait créé un organe de représentation : Forum AMEA Andersen Consulting, en septembre 1996, rebaptisé Forum européen d'Accenture en juin 2002. Celui-ci est constitué de 29 membres issus de 23 pays européens. Cependant, il apparaît qu'aucun syndicat n'y est impliqué et que le forum n'est mentionné ni dans l'analyse sur les comités d'entreprises européens publiée par la Fondation européenne en 1998, ni dans la liste publiée par l'Institut européen des syndicats (ETUI) en 2002.

La plupart des salariés en Allemagne ne sont pas représentés, bien qu'Accenture ait accordé la création de comités d'entreprise pour protéger les salariés transférés

depuis la Deutsche Bank (il y a également un autre CE à Hof, où des salariés ont été transférés depuis une autre banque).

Au Royaume-Uni, il n'y a pas de représentation syndicale chez Accenture. Au niveau national, seuls quelques salariés transférés sont syndiqués, comme les fonctionnaires issus du NIRS.

En conclusion, on peut voir que les négociations faites par les IRP de la Deutsche Bank ouvrent la voie à une gestion sociale à moyen et long terme, en phase avec la durée des contrats d'externalisation.

2.3. Comparatif européen des cadres réglementaires et conditions d'application

Une étude réalisée en 2003 par ABD Research Institute permet d'avoir une vision synthétique et comparée des cadres réglementaires des principaux pays européens (France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Belgique, Allemagne et Italie). L'ensemble des pays de cet échantillon intègrent dans leur Code du Travail un texte de loi relatif aux opérations d'externalisation. La France est le seul pays à disposer d'un texte de loi antérieur au texte de loi européen : la Cour de justice européenne s'est d'ailleurs inspirée du cadre français pour construire la directive relative aux opérations d'externalisation. Ce texte précise la protection octroyée aux salariés en cas de transfert d'entreprise.

La notion d'entreprise est plus ou moins large selon les pays.

Compte tenu de l'inspiration du droit français pour la mise en place du cadre réglementaire européen, il n'est pas surprenant de voir apparaître les points communs suivants :

- l'existence d'une entreprise ;
- le maintien de l'identité de l'entreprise après transfert ;
- le transfert du contrat individuel en l'état avec reprise des termes et conditions, maintien de l'ancienneté ;
- le maintien des éléments du statut collectif pendant un certain délai, voire jusqu'à extinction de ceux-ci, puis intégration à titre individuel des avantages acquis au titre des accords collectifs.

Les principales divergences sont les suivantes :

- la possibilité d'exprimer son refus : la France présente la position la plus ferme, mais avec des conséquences moins défavorables au salarié (droit à indemnités) ;
- les conditions de solidarité entre l'entreprise cédante et l'entreprise cessionnaire sont également variables, concernant les dettes sociales en particulier ;

Négociation avec les IRP et recours des IRP sur le processus

	France	Royaume-Uni	Pays-Bas	Belgique	Allemagne	Italie
Négociation en amont	Recommandé de méthode. Substitution des accords collectifs. "+++"	Faible. Discussion autour des mesures prises. "+"	Recommandé pour éviter la suspension par la cour d'appel. "++"	Non.	Forte. Procédure d'équilibrage des intérêts et "plan social" "+++"	Oui, assez courte, 10 jours maximum. "+"
Conséquences du refus des IRP	Pas de conséquence d'un avis négatif du CE. Possibilité de blocage en cours de consultation.	Pas de refus exprimé.	Possibilité de passer outre après un mois de suspension mais risque de suspension par la cour d'appel.	Pas de prise de position.	Pas de refus exprimé.	Recours pour comportement antisyndical.
Recours possible	Référé.	Non.	Auprès de la cour d'appel pendant un mois après avis négatif du CE.	Non.	Non, si l'équilibrage a été clos.	Recours à la juridiction du travail après le transfert.
Possibilité d'annulation ou de retour en arrière	Arrêt de la procédure si L.122-12 pas applicable et réintégration	Non.	Oui, sur ordonnance de la cour d'appel. En pratique, négociations.	Non.	Non si l'équilibrage a été clos.	Variable : suspension ou annulation complète ou partielle.

Conséquences sur les statuts individuels

	France	Royaume-Uni	Pays-Bas	Belgique	Allemagne	Italie
Devenir du contrat individuel (salaire, ancienneté, retraite...)	Traité dans le cadre du L.122-12. Transfert en l'état du contrat de travail avec maintien de l'ancienneté, de la rémunération globale...*	Transfert des conditions d'embauche (clause de non-concurrence, intéressement, primes...)	Maintien des termes et obligations du contrat de travail initial.	Transfert du contrat en l'état. Maintien des droits et obligations (y compris au titre du règlement du travail) et de l'ancienneté.	Transfert des contrats de travail et conditions d'embauche. Reprise des droits et obligations résultant d'usage ou mise en place d'un avantage équivalent.	Maintien des termes et obligations de travail initial.
Possibilité de modification	Oui avec accord du salarié	Avec prudence. Oui, si la modification n'a aucun lien avec le transfert, et ce sans limite de durée.	Après le transfert, avec accord du salarié.	Oui parfois, avec l'accord du salarié et si le cessionnaire se trouve en situation défavorable par rapport au cédant.	Oui si accord.	Oui si accord.

* Possibilité pour le nouvel employeur de procéder à l'adaptation des contrats à ceux en vigueur chez lui (cf. Jurisprudence septembre 03)
Source : ABD Research

- la procédure d'information-consultation fait apparaître également des différences de déroulement des opérations, que ce soit en termes de :
 - ▶ délai de mise en œuvre,
 - ▶ conditions requises pour la mise en place d'une information-consultation,
 - ▶ conséquence du non-respect de la procédure d'information-consultation des instances représentatives du personnel (IRP).

Des différences observables sur les procédures vont résulter de délais de mise en œuvre assez différents, une des variables reposant souvent sur le rapport de force entre IRP et directions et les enjeux sociaux économiques pouvant en résulter. De ces cadres légaux et des mutations observées dans les opérations d'externalisation naissent des gestions innovantes, comme la création de structures juridiques *ad hoc* (cf. supra avec l'exemple de PSA et Veolia) ou de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en Allemagne, avec un PSE négocié pour une durée de 5 ans.

Procédure d'information-consultation

	France	Royaume-Uni	Pays-Bas	Belgique	Allemagne	Italie
Instances représentatives du personnel impliquées dans un projet d'externalisation	CE (> 50 salariés) et CHSCT Délégués du personnel en l'absence des structures ci-dessus.	Syndicat ou Délégués du personnel (obligatoire en l'absence de syndicat).	CE (>50 salariés). Comité volontaire ou délégués du personnel si moins de 50 salariés. Sans IRP, les salariés doivent pouvoir donner leur avis	Présence pas obligatoire. Conseil d'entreprise ou délégation syndicale en l'absence de CE.	Présence pas obligatoire. CE (>5 sal.) mis en place à l'initiative des salariés.	Syndicat, au niveau de la société et de la branche.
Obligation d'information-consultation	Oui : L.432-1	Information obligatoire. Consultation si des mesures sont prises.	Article 25 : Information et consultation	CCT n°9: Information et consultation.	Information et consultation du CE s'il existe.	Information des syndicats si l'activité compte plus de 15 salariés.
Par l'entreprise cédant et/ou cessionnaire	Cédant obligatoire.	Cédant et cessionnaire	Cédant et cessionnaire	Cédant et cessionnaire	Cédant et cessionnaire	Cédant et cessionnaire.
Délai préalable d'information en amont	Pas de notion légale. En pratique, 3 à 4 mois avant le transfert.	Dans un délai raisonnable.	Au préalable. Pas de précision.	Au préalable. Pas de précision.	Pas précisé. Attention au délai d'un mois pendant lequel les employés peuvent s'opposer à leur transfert.	25 jours de transfert.
Conséquence du non-respect de la réglementation	Droit d'alerte. Suspension de la procédure.	Recours jusqu'à 3 mois après le transfert si la procédure n'a pas été respectée. Indemnisation de 13 semaines de salaire brut.	Avis négatif du CE et recours à la cour d'appel.	Non précisé.	Non démarrage du délai d'opposition des salariés. Possibilité du projet, dommages et intérêts (12 à 18 mois de salaire).	Action devant les juridictions du travail pour comportement antisyndical après le transfert.
Information des salariés	Oui, recommandé après l'avis du CE.	Oui, recommandé.	Obligatoire.	Oui, recommandé près information des IRP.	Obligatoire par écrit.	Oui, recommandé.

Source : ABD Research

Conséquences sur les statuts collectifs

	France	Royaume-Uni	Pays-Bas	Belgique	Allemagne	Italie
Devenir des accords collectifs (transfert, dénonciation...)	Traité dans le cadre du L.1328. Maintien des dispositions pendant un an et substitution de nouveaux accords négociés ou intégration à titre individuel des avantages acquis. Transmission des usages qui peuvent être dénoncés après le transfert.	Transfert de tout accord applicable jusqu'à extinction ou suppression des références à l'ancienne convention.	Application de l'ancienne convention jusqu'à extinction. Intégration des dispositions dans les contrats de travail. Possibilité pour les salariés de demander à bénéficier du meilleur des conventions.	Article 20 de la loi du 5 décembre 1948. Respect de l'ancienne convention jusqu'à expiration, puis intégration des dispositions dans les contrats de travail. Flou législatif.	Remplacement par les conventions du cessionnaire, sauf si rien n'existe et intégration des dispositions dans les contrats de travail. Pas de modification défavorable avant un an.	Application de l'ancienne convention jusqu'à extinction et/ou remplacement par cessionnaire.
Délai de maintien des accords collectifs	15 mois.	Jusqu'à extinction.	Jusqu'à extinction.	Jusqu'à extinction.	1 an.	Non.

Autres points sur la législation sociale

	France	Royaume-Uni	Pays-Bas	Belgique	Allemagne	Italie
Proximité par rapport à la directive européenne	Antériorité du L.122-12. Cadre plus strict. Procédure d'information-consultation peut être assez longue.	Directement issu de la directive européenne.	Directement issu de la directive européenne.	Interprétation large de la notion de transfert.	Cadre de négociation plus important.	Directement issu de la directive européenne. Pas de spécificité dans le droit italien.
Autres solutions possibles (transfert systématique, volontariat, détachement...)	Transfert volontaire. Cession de titres.	Cession de titres. Cession de biens matériels.	Transfert avec convention sur la base du volontariat.	Vente d'actions. Transfert sans changement d'employeur.	Transfert avec convention sur la base du volontariat.	Contrat de prestations de services.
Notion de prêt de main-d'œuvre illicite	Existe.	N'existe pas.	N'existe pas.	Interdiction de la mise à disposition du personnel. Articles 31 et 32 de la loi du 24 juillet 1987.	Existe.	Existe. Toute infraction est condamnable. Article 1369/60.

Source : ABD Research

3. Quelles pistes pour faire évoluer l'articulation entre le cadre légal, la gestion organisationnelle de l'externalisation et les territoires ?

3.1. Des outils de prospectives macroéconomique sur les métiers

Sur la base de ce qui a été dit précédemment, il ressort une difficulté croissante des entreprises qui ont recours à l'externalisation pour adapter leur contrat aux contraintes légales liées au transfert de personnel (L.122-12). À la difficulté de gérer le transfert sur le court moyen terme s'ajoute celle de développer l'employabilité des salariés transférés. Deux conditions nous paraissent indispensables pour y parvenir :

- disposer d'outils en interne pour anticiper, mesurer et gérer les compétences. La loi de Cohésion sociale du 19 janvier 2005 oblige désormais les entreprises de plus de 300 salariés à entamer des négociations triennales sur les modalités d'information et consultation du comité d'entreprise sur la stratégie et ses conséquences sur l'emploi et les salaires. La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), ainsi que des mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées. Outre la contrainte légale de négocier (sans obligation d'aboutir), cette loi constitue une incitation pour les entreprises à mettre en place des outils pour anticiper le plus en amont possible l'évolution des métiers et compétences détenues (celles en devenir et celles menacées). Un tel dispositif permet de piloter de façon anticipée les flux de personnel ;
- disposer d'un observatoire au niveau des territoires qui mette à disposition des entreprises un outil de prospective des évolutions des métiers dans les bassins d'emplois au sein desquels œuvrent les entreprises prestataires de services. Un tel dispositif (qui s'appuierait sur une analyse quantitative annuelle des évolutions des métiers entre N et N-1 et d'une analyse qualitative sur les évolutions escomptées par chaque acteur du bassin d'emploi concerné) se traduisant par la mise à disposition d'indicateurs d'évolution prospective des métiers aiderait chaque entreprise à concevoir son plan de développement et à orienter en conséquence ses plans de formation ou de mobilité.

Si les experts et les législateurs s'accordent à vouloir inciter les entreprises à davantage d'anticipation dans la gestion des ressources humaines, les instances gouvernementales ont également un rôle à jouer pour mettre à disposition des informations macroéconomiques qui viendraient utilement alimenter l'exercice de projection RH des entreprises (surtout des PME), notamment lorsque ces dernières ont à piloter des ressources sur plusieurs bassins d'emplois.

3.2. Des plates-formes et réseaux dédiés aux PME-PMI pour échanger et progresser ensemble

Si les grands groupes multitechniques multiservices sont à même de pouvoir intervenir sur l'ensemble du territoire avec la diversité des compétences idoines, les PME qui n'ont qu'un rayonnement local ont souvent du mal à se positionner sur un spectre géographique ou technique plus large et recherchent ponctuellement ou dans la durée des partenariats afin de s'adapter à la disparité des besoins des clients.

Sur le même principe que les SPL (systèmes productifs locaux), districts industriels ou clusters, des regroupements de compétences et d'intérêts peuvent être initiés par une campagne de communication (par la DATAR par exemple) avec, éventuellement des aides matérielles (mise à disposition de locaux, conseil...) ou financières (directes ou indirectes, comme le financement d'une campagne d'information par exemple).

Le patronage d'un grand groupe issu des mêmes activités peut constituer également un point de convergence entre la vision macroéconomique d'ensemble d'une multinationale (Suez, Veolia, etc.) et la vision microéconomique au niveau du bassin d'emploi, local et régional des PME-PMI. Cette initiative se fait déjà dans certaines régions comme Centre-Sud Manche², avec la déclinaison locale du réseau Plato (qui regroupe 1 500 PME sous le patronage de Gaz de France) : Plato est un réseau dédié à l'échange d'expériences et à l'auto-formation entre dirigeants de PME/PMI. Avec une originalité : l'animation est réalisée par des parrains cadres de grandes entreprises. Les objectifs consistent à permettre aux responsables d'entreprise de :

- sortir de l'isolement professionnel en facilitant la rencontre avec les grandes entreprises et les PME/PMI ;
- échanger les expériences, les points de vue, les avis sur la gestion d'entreprise ;
- bénéficier de l'aide d'experts extérieurs ;
- réduire au maximum les difficultés rencontrées dans les PME/PMI ;
- travailler en réseau et mettre en place des alliances interentreprises ;
- partager et être informés de l'activité économique régionale.

Des sessions sont organisées sur des sujets préalablement choisis par les membres tels que la démarche qualité, la gestion du temps, la motivation du personnel, les 35 heures...

² <http://www.granville.cci.fr/echanger/plato/index.asp>.

3.3. De l'échange au partenariat, pour une meilleure gestion des ressources

Si les SPL et Plato permettent des rencontres et échanges d'expérience, des réflexions pourraient être envisagées au niveau géographique pertinent pour la mise en place de GIE (groupement d'intérêt économique) dans le but de mettre en commun des moyens matériels et humains afin que les PME/PMI puissent, à l'échelle locale, bénéficier d'une flexibilité comparable à celle d'un grand groupe.

Cette recommandation répond à un besoin né de la difficulté croissante des PME prestataires de services à s'appuyer sur les ressources de maintenance des entreprises clientes qui sont tendancielle de moins en moins nombreuses. C'est également le moyen de partager le risque qui va tendre à la hausse au fur et à mesure que les prestations de maintenance vont s'externaliser.

Enfin, la mise en réseau des PME prestataires de services ouvre la possibilité d'une gestion partagée des ressources humaines. Il faut bien évidemment que cette gestion soit loyale dans le sens de l'article L.125-1 (« *Toute opération à but lucratif de fourniture de main-d'œuvre qui a pour effet de causer un préjudice au salarié qu'elle concerne ou d'éluider l'application des dispositions de la loi, de règlement ou de convention ou accord collectif de travail, ou "marchandage", est interdite. Les associations d'ouvriers qui n'ont pas pour objet l'exploitation des ouvriers les uns par les autres ne sont pas considérées comme marchandage* »).

Faciliter la mise en réseau des acteurs, leur donner les moyens d'anticiper les évolutions sectorielles et géographiques de leur environnement permettra de fluidifier le marché de l'emploi des salariés des activités concernées et d'aider les PME à favoriser la mobilité de leurs salariés.

Le développement de co-interventions entre PME est un moyen de développer et d'élargir les compétences des salariés, afin de les rendre pluridisciplinaires. De même que les ingénieurs sont de plus en plus amenés à doubler leurs compétences par des connaissances managériales, les techniciens doivent pouvoir être en mesure d'étoffer leurs compétences afin d'être en phase avec la demande des industriels. Les partenariats entre PME peuvent œuvrer dans ce sens.

→ *Annexe*

Éléments méthodologiques et
monographies d'entreprises

1. Éléments méthodologiques

La mesure de la création de valeur constitue une excellente approche pour apprécier la performance des firmes qui se positionnent sur les services d'externalisation.

Nous explicitons ici les indicateurs financiers clés habituellement utilisés pour effectuer cette mesure.

1.1. Définitions et modalités de calcul des indicateurs de profitabilité, de rentabilité et de création de valeur

Profitabilité des activités

Cinq indicateurs de marge sont calculés au niveau de l'entreprise et de ses activités : le résultat d'exploitation (REX), l'EBITDA, l'EBIT¹ et le résultat courant avant et après amortissement du *goodwill*. Ils sont comparés au chiffre d'affaires pour déterminer des taux de profitabilité.

La croissance de ces marges (en valeur absolue) sera également calculée.

Détermination de l'EBITDA et de l'EBIT

+RÉSULTAT D'EXPLOITATION
+ Coût net des restructurations
+ / – Value des cessions d'actifs d'exploitation
+ / – Autres produits et charges exceptionnels de nature opérationnelle
+ Participation des salariés
= EBIT
+ Dotations aux amortissements
+Dotations aux provisions d'exploitation
= EBITDA

¹ EBITDA (*Earning Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortissements*) : résultat avant impôts, taxes, amortissements et provisions. EBIT (*Earning Before Interests and Taxes*) : résultat avant intérêts et impôts.

Rentabilité des capitaux employés (ROCE)

Les capitaux employés (CE) représentent les ressources engagées dans les activités. Ils sont déterminés comme suit :

+ Immobilisations incorporelles (y compris le <i>goodwill</i> en valeur brute)
+ Immobilisations corporelles
+ Immobilisations financières
+/- Besoin en fonds de roulement (BFR)
- Provisions pour risques et charges (part récurrente)
= CAPITAUX EMPLOYÉS

Le montant des CE est recoupé par le calcul suivant :

+ Capitaux propres
+ Endettement net
+ Amortissement du <i>goodwill</i>
+ Provisions pour risques et charges (part non récurrente)
= CAPITAUX EMPLOYÉS

La rentabilité des CE est appréciée à partir des marges suivantes rapportées au montant desdits CE : EBITDA (ou EBE pour les états financiers établis selon les normes comptables françaises), REX et EBIT.

La décomposition de la rentabilité des CE à partir de l'évolution de leurs deux composantes (taux de profitabilité et rotation des CE)² sera analysée au niveau de l'entreprise et des activités.

². Taux de profitabilité brute = EBE ou EBITDA / CA ;
Taux de profitabilité nette = REX ou EBIT / CA ;
Taux de rotation des CE = CA / CE ;
Taux de rentabilité brute = (EBE ou EBITDA) / CE
= [(EBE ou EBITDA) / CA] * (CA / CE) ;
Taux de rentabilité nette = (REX ou EBIT) / CE = [REX ou EBIT / CA] * (CA / CE).

La création de valeur et le coût du capital

La comparaison du taux de rentabilité nette des CE au coût moyen pondéré du capital (CMPC ou WACC, *Weighted Average Cost of Capital*, selon l'acronyme anglo-saxon) est l'une des méthodes retenues dans notre étude pour apprécier la création de la valeur économique, dans la mesure où les données sur le coût du capital sont disponibles.

Une utilisation efficace des ressources du point de vue de la gestion financière suppose que l'entreprise ne réalise que des investissements dont la rentabilité anticipée soit au moins égale au coût du capital. Le respect de cette règle permet de s'assurer, sur le plan financier, que les risques découlant des choix des dirigeants sont suffisamment rémunérés et qu'ils n'altèrent pas la valeur de l'entreprise. Cette rationalité économique exprimée par **le coût du capital** établit un lien étroit entre les décisions d'investissement et les décisions de financement.

Le coût du capital est le coût moyen pondéré des ressources mises à la disposition de l'entreprise par les bailleurs de fonds (actionnaires et prêteurs). Du point de vue de ces derniers, le coût du capital est un coût d'opportunité traduisant un manque à gagner résultant de leurs choix d'allocation de ressources. Il exprime la rentabilité offerte par des emplois alternatifs et à laquelle ils ont renoncé en investissant dans l'entreprise.

Le coût du capital est une notion composite. Il comprend le coût des fonds propres et le coût des dettes financières, pondérés par la structure financière de l'entreprise.

En théorie, cette dernière doit être évaluée à partir des valeurs de marché des fonds propres et de la dette financière, et non à partir de leur valeur comptable. Elle doit également refléter les objectifs de financement à long terme de l'entreprise.

La détermination du coût du capital repose sur trois étapes : le choix d'une pondération cible des éléments de la structure financière – autrement dit, la structure financière objectif –, l'évaluation du coût de chaque source de financement et enfin le calcul du coût global, c'est-à-dire la pondération du coût de chaque élément de capital par sa part relative dans la structure globale des capitaux.

La première étape consiste à déterminer une structure de capital « cible » ou « objectif ». Pour ce faire, on peut suivre une démarche progressive qui consiste d'abord à estimer la structure du capital actuelle d'après les valeurs de marché, ensuite à étudier la structure financière des entreprises comparables – notamment celle qui est considérée comme la plus performante dans le secteur – et, enfin, à examiner les sources de financement accessibles à l'entreprise, ainsi que leurs conséquences en termes de structure objectif.

La deuxième étape consiste à estimer le coût de chaque source de financement. En principe, le coût du capital doit être calculé en utilisant le coût courant des différentes composantes du capital plutôt que leur coût historique et sur la base d'une valeur de marché des capitaux plutôt que d'une valeur comptable.

Pour les dettes financières, on retient généralement leur coût effectif après impôts, c'est-à-dire le taux d'intérêt multiplié par $(1-t)$, où « t » désigne le taux d'imposition applicable à l'entreprise. Sur la base d'une valeur de marché des dettes, on retiendra le taux actuariel des emprunts après impôts.

Le coût des capitaux propres – qui sont composés principalement par le capital social, les primes d'émission et les bénéfices mis en réserve – est difficile à estimer, notamment pour les entreprises non cotées. Il est généralement mesuré par la rentabilité exigée ou anticipée par les actionnaires ou les investisseurs. Cette rentabilité varie en fonction du risque encouru. Comme le montre l'histoire des marchés financiers, les rentabilités obtenues par les investisseurs ont varié en fonction du risque des titres. À un extrême figurent les titres sans risque, telles les obligations d'État, et à l'autre les actions dont la rentabilité est généralement supérieure car elle incorpore une prime exigée par les investisseurs en rémunération du risque encouru.

La mesure du risque d'un investissement ou placement sur le marché financier doit être examinée dans un contexte de portefeuille. Généralement, les investisseurs diversifient leurs placements pour réduire leur risque global : ils ne mettent pas tous leurs œufs dans le même panier. La diversification élimine le risque spécifique d'un titre, c'est-à-dire l'incertitude qui lui est propre. En revanche, la diversification ne permet pas d'éliminer le risque systématique, c'est-à-dire celui qui est lié au marché financier lui-même. Les portefeuilles diversifiés sont toujours soumis aux fluctuations globales des marchés.

La diversification constitue, pour les investisseurs, un moyen efficace de réduction de leur risque de placement. Selon la théorie financière, cela n'implique pas que les entreprises doivent la pratiquer. La diversification des activités par les entreprises ferait double emploi avec celle que les investisseurs peuvent pratiquer à un moindre coût pour leur propre compte.

Selon le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF), utilisé maintenant par la plupart des banques d'affaires, des gestionnaires de portefeuilles de titres et des sociétés de bourse, ce taux de rentabilité espéré pour un titre i (R_i) doit être égal au taux de rendement d'un actif financier sans risque (r_f) (par exemple, les OAT³ à dix ans), majoré d'une prime de risque. Cette prime correspond au produit du prix du risque par une mesure du risque.

Le prix du risque est mesuré par la prime de risque du marché, c'est-à-dire l'écart entre la rentabilité du portefeuille de marché⁴ et le taux de rendement de l'actif sans risque (soit $r_M - r_f$). La mesure du risque systématique d'un titre individuel, soit le risque non diversifiable, est déterminée par un coefficient de risque appelé bêta (β). Le bêta d'un titre individuel indique dans quelle mesure son rendement ou sa rentabilité suit l'évolution du marché. Il mesure ainsi la sensibilité du cours du titre aux fluctuations du marché.

³. Les obligations assimilables du Trésor public (OAT).

⁴. Le portefeuille de marché est constitué de tous les titres cotés sur le marché boursier. On peut les segmenter par compartiment et ne retenir que les titres inclus dans un indice boursier, par exemple CAC 40, SBF 120 ou 250.

En définitive, la formule de calcul du coût des capitaux propres est la suivante :

$$R_i = r_f + (r_m - r_f) \beta$$

On peut également retenir trois autres méthodes susceptibles de fournir une estimation raisonnable du coût des fonds propres : le taux de rendement historique, le modèle de croissance des dividendes et le rendement des obligations majoré de la prime de risque. Le taux de rendement historique est le taux de rendement obtenu par un investisseur qui est supposé avoir acheté les actions dans le passé, les avoir conservées jusqu'à présent et les avoir, à cette date, vendues au prix du marché. Dans le modèle de croissance des dividendes, le coût des capitaux propres est égal au dividende (D_t) rapporté au prix de l'action (P_t), majoré du taux de croissance prévisionnel du dividende (g), soit $(D_t / P_t) + g$. Cette méthode peut être utile lorsque le dividende est relativement certain.

Face à ces différentes approches, quel choix doit-on opérer ? Il apparaît difficile de répondre à cette question en se fondant sur des considérations uniquement théoriques. En fait, son choix sera souvent orienté en fonction des informations dont on peut disposer, ainsi que du temps imparti pour remplir la mission. D'autant plus que la détermination du coût des capitaux propres des entreprises non cotées sera encore plus délicate, car on ne dispose pour celles-ci d'aucune valeur de marché et, par conséquent, d'aucune mesure observable du taux de rendement exigé par les actionnaires. Ces calculs peuvent néanmoins être basés sur les données d'une entreprise cotée dont les activités ressemblent à celles de l'entreprise non cotée. Si l'analyste utilise la formule du MEDAF, il peut également recourir aux β du secteur auquel appartient l'entreprise étudiée. S'il s'agit d'une entreprise diversifiée, il convient d'établir un β global par pondération des β sectoriels, en fonction du chiffre d'affaires des différentes activités.

Une fois déterminés la structure financière « cible » et le coût de chacun des éléments la composant, il est possible de calculer un coût global du capital par pondération du coût de chaque source de financement par sa part relative « objective » dans la structure du capital, soit :

$$CMPC = (R_i * CP / CP + D) + (i * 1 - t) D / CP + D$$

Avec :

- **CMPC** = coût moyen pondéré du capital
- **R_i** = coût des capitaux propres
- **i** = taux d'intérêt de la dette
- **t** = taux d'imposition
- **CP** = capitaux propres
- **D** = dettes financières

1.2. Modalités de calcul des indicateurs de flux de trésorerie

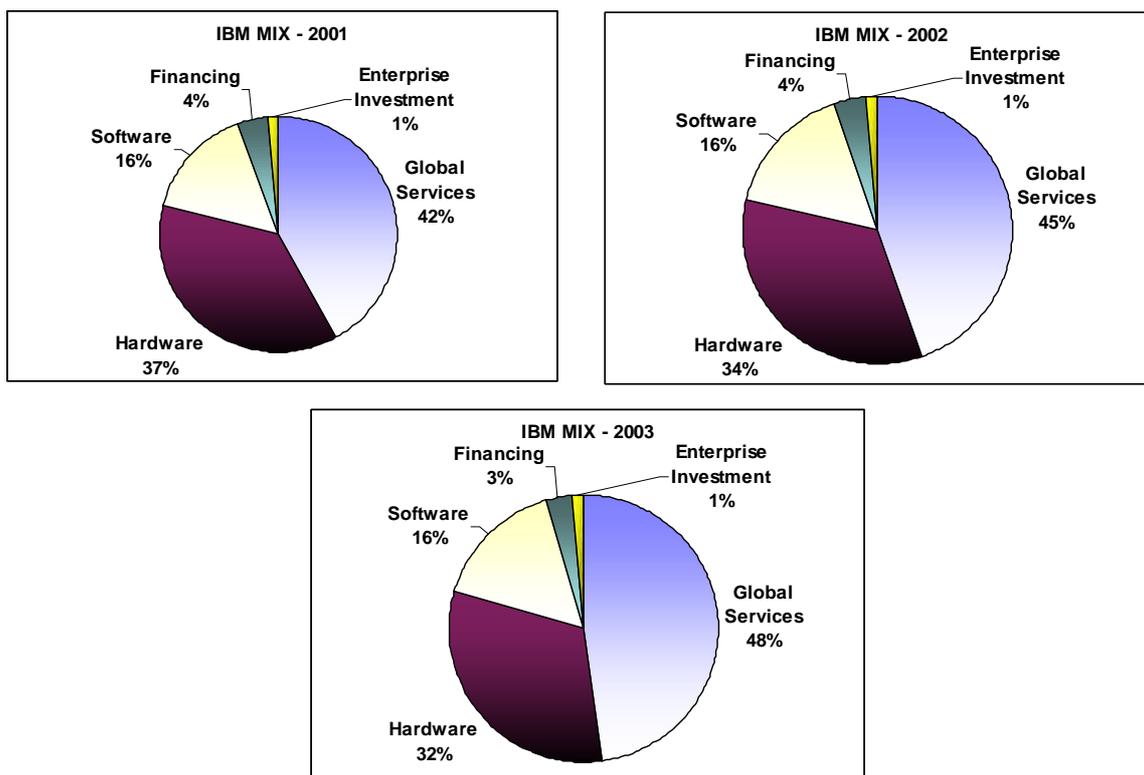
On retiendra deux indicateurs de flux de trésorerie : le flux de trésorerie d'exploitation et le flux de trésorerie disponible (génération nette de liquidités).

+RÉSULTAT D'EXPLOITATION
+ Coût net des restructurations
+ /- Value des cessions d'actifs d'exploitation
+/- Autres produits et charges exceptionnels de nature opérationnelle
+ Participation des salariés
= EBIT
+ Dotations aux amortissements
+Dotations aux provisions d'exploitation
= EBITDA
- Besoin en fonds de roulement d'exploitation
= FLUX DE TRESORERIE D'EXPLOITATION
- Investissements de croissance interne (incorporels et corporels)
= FLUX DE TRESORERIE DISPONIBLE

Le flux de trésorerie disponible peut être également déterminé après prise en compte des intérêts et de l'impôt sur les bénéfices.

2. Monographie des entreprises de l'échantillon

2.1. IBM, le géant des services d'externalisation, fortement créateur de valeur



Les dix premiers acteurs du secteur ont accaparé 57 % des contrats en 2004, contre 68 % en 2003 et 70 % en 2002. **IBM Global Services reste leader, avec 10,7 % des parts de marché.**

IBM est tellement convaincu de sa capacité à continuer de créer de la valeur sur les services qu'il a cédé sa division PC au Chinois Lenovo, en 2004.

Pour mémoire, IBM est l'inventeur du concept d'ordinateur personnel (PC) et figurait régulièrement parmi les trois leaders mondiaux de ce marché.

La part de chiffre d'affaires qu'il tire des services est passée de 42 % en 2001 à 48 % en 2003.

IBM - en Mds de Dollars U.S.	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
CA	64	72	76	78,5	81,7	87,5	85	83
Résultat net	3	4,2	5,5	6	6,3	7,7	8	8
Intérêts	1,2	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Impôts	2,1	3,6	3,2	2,9	2,7	4,0	4	3
EBIT	6,3	8,5	9,4	9,6	9,8	12,5	12,3	11,8
+ Dotations aux amortissements et aux provisions	5,0	5,4	5,0	5,0	5,0	6,6	5,0	4,8
- Variation des Besoins en Fonds de roulement	4,4	0,127	1,2	-1,9	-1,2	1,3	-3,1	1,0
CASH FLOW d'Exploitation	15,8	14,0	15,6	12,7	13,6	20,5	14,3	17,6
- Investissements de croissance interne	-4,4	-5,5	-6,2	-7,1	-6,8	-6,4	-6,2	-6,3
Free CASH FLOW	11,4	8,5	9,4	5,6	6,8	14,0	8,1	11,2
Free CASH FLOW cumulé	11362,0	19889,0	29288,0	34910,0	41732,0	55759,0	63869,0	75114,0
EBIT/CA	9,9%	11,8%	12,4%	12,2%	11,9%	14,3%	14,5%	14,2%
Capitaux propres	23,4	22,4	21,6	19,8	19,4	20,5	20,6	23,6
Endettement	22,1	21,6	22,8	26,9	29,4	28,3	28,5	29,6
= CAPITAUX EMPLOYES	45,5	44,1	44,4	46,7	48,8	48,8	49,1	53,2
EBIT/CAPITAUX EMPLOYES	13,9%	19,3%	21,2%	20,5%	20,0%	25,6%	25,1%	22,1%
Impôt théorique sur l'EBIT (33%)	2,1	2,8	3,1	3,2	3,3	4,2	4,1	3,9
PROFIT ECONOMIQUE	0,1	1,7	2,3	2,2	2,1	3,9	3,8	3,1
PROFIT ECONOMIQUE CUMULE	0,1	1,8	4,1	6,3	8,4	12,3	16,1	19,2

Source : AE.DEX

La croissance d'IBM dans les services, et en particulier dans l'externalisation (IT outsourcing et BPO), lui a permis d'atteindre des performances remarquables. La valeur accumulée par « Big Blue » est considérable.

En effet, IBM a accumulé près de 28,6 milliards de dollars de *free cash flows* sur la période et obtient régulièrement des taux de profit d'exploitation (EBIT / CA) à deux chiffres.

La taille atteinte par IBM dans les services est colossale, et aucun autre groupe de notre échantillon ne pourrait y prétendre.

IBM a pris le virage des services lors de l'arrivée à sa tête de Lou Gestner, avec la volonté ferme de faire évoluer une offre de services de maintenance vers une offre intégrée ou globale de prestations à forte valeur ajoutée, comme l'infogérance.

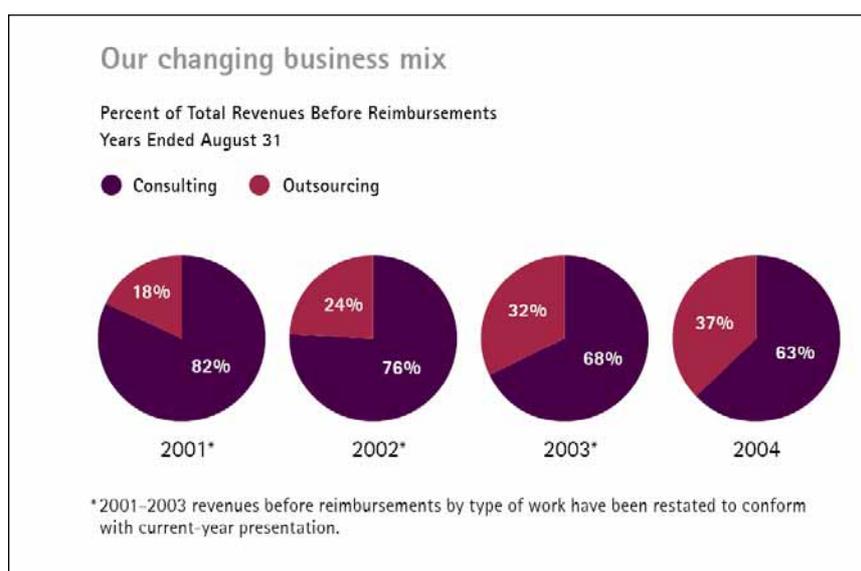
IBM a su s'appuyer sur sa large base de matériels et logiciels installés pour croître dans les services.

Il est un des rares acteurs, avec EDS et CSC, à pouvoir prétendre accompagner une multinationale sur l'évolution de son système d'information dans n'importe laquelle de ses implantations et sur n'importe quelle couche.

2.2. Accenture et Capgemini, ou l'outsourcing comme nouveau facteur structurant de l'activité

Accenture est un acteur historique du conseil en management (ex-Andersen Consulting), ce qui représente un trait commun avec un pan de ce qui constitue aujourd'hui Capgemini (partie ex-Ernst&Young).

En 2001, le consulting entrainait pour 82 % dans la composition du chiffre d'affaires de l'Américain.



Accenture (ci-dessus) a fait progresser sa composition en faveur de l'outsourcing de 18 % en 2001 à 37 % en 2004.

Accenture est sans doute, avec IBM, l'acteur le plus fortement implanté dans le segment du BPO.

Accenture en Mds de Dollars U.S.	2000*	2001	2002	2003
CA	11,3	13,1	13,1	13,4
RESULTAT NET	2,5	1,1	0,2	0,5
EBIT	2,1	0,7	1,4	1,6
EBIT/CA	18,4%	5,3%	10,6%	11,6%
Capitaux propres	2,4	0,3	0,4	0,8
Endettement	0,0	1,2	1,2	1,4
= CAPITAUX EMPLOYES	2,4	1,5	1,6	2,2
EBIT/CAPITAUX EMPLOYES	88,1%	47,1%	84,9%	69,7%
Impôt théorique sur l'EBIT (33%)	0,7	0,2	0,5	0,5
PROFIT ECONOMIQUE	1,4	0,5	0,9	1,0
PROFIT ECONOMIQUE CUMULE	1,4	1,9	2,8	3,8
CASH FLOW d'Exploitation	2,1	2,3	1,1	1,5
- Investissements de croissance interne	- 0,3	- 0,5	- 0,3	- 0,2
Free CASH FLOW	1,8	1,7	0,8	1,3
Free CASH FLOW cumulé	1,8	3,6	4,4	5,7

* Les capitaux propres correspondent aux parts des associés en 2000

Le chiffre d'affaires d'Accenture est très stable de 2001 à 2003, trois années de crise très dure pour le secteur informatique, et notamment pour le consulting, l'ingénierie et l'intégration de systèmes. Le virage stratégique vers plus d'outsourcing a été, semble-t-il, payant, et ce d'autant plus que la performance économique atteinte par Accenture est très correcte, avec un ratio EBIT / CA de 11,6 % en 2003, à comparer avec les 5,3 % de 2001.

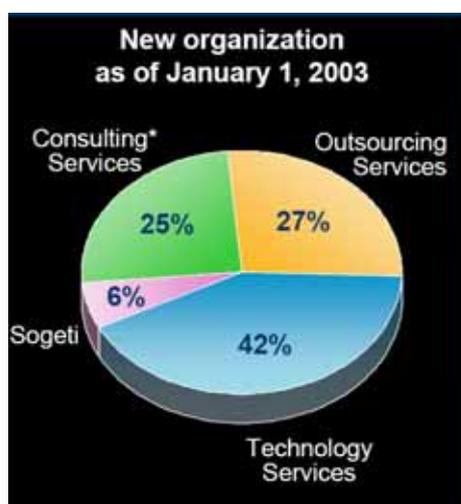
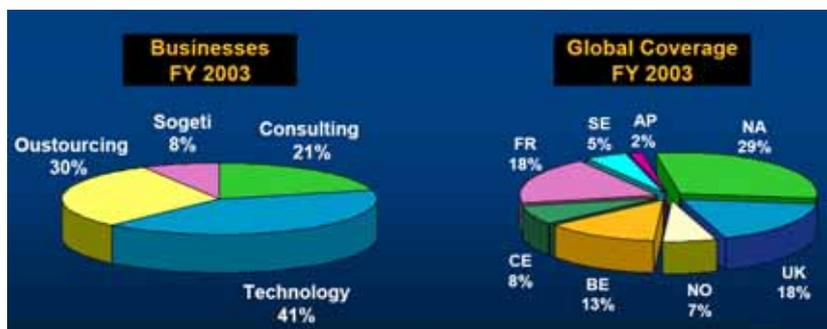
Il est clair, d'après ces données, que la part du consulting s'est écroulée. C'est elle qui a subi la crise de plein fouet. Les services d'externalisation ont, eux, permis de donner une assise au groupe.

L'activité d'Accenture est peu capitalistique, aussi le ROCE (EBIT / capitaux employés) est particulièrement élevé. Le groupe vendait, pour l'essentiel, de la matière grise et ne fait que reprendre les actifs de ses clients qu'il transforme en centre de services.

Accenture a gagné deux points de parts de marché ces dernières années. Cette croissance est organique et s'est faite sans acquisition. Le marché devient de plus en plus hybride et ne se fait plus seulement vers le « consulting », dont la croissance serait de l'ordre de 5 à 10 %. Accenture s'oriente alors de plus en plus vers un modèle industriel, en développant les activités d'externalisation / internalisation et d'intégration de systèmes, ainsi qu'en diminuant ses coûts de structure. Ce nouveau modèle doit permettre de produire de la valeur ajoutée (*value led*) vendue et réutilisée. Accenture souhaite développer des réseaux d'alliance et faire quelques acquisitions très ciblées si besoin, tout en améliorant son image auprès des clients, afin d'être plus proche de leurs besoins et doit donc, pour ce faire, affiner davantage les spécificités de chaque « *workforce* » (Consulting, Enterprise, Services et Solutions). La service line « Technology » a été créée chez Accenture. Elle est partie intégrante du Consulting, mais les collaborateurs auront un profil et une haute expertise technologique dans l'IT. Cette service line permettra de dynamiser l'activité du business consulting. Ces différentes lignes d'activités devraient ouvrir de nouveaux axes, permettre d'être plus proche des clients, de répondre et de satisfaire leurs besoins.

En France, le consulting doit rester le fer de lance de l'activité, les services d'externalisation éprouvant toujours autant de mal à se développer, alors que des actions avaient été et devaient être menées l'année dernière.

Capgemini tel qu'il est aujourd'hui est né du rapprochement, en 2000, entre l'ex-CapGemini, essentiellement positionné dans les services informatiques, et la division Consulting d'Ernst&Young, lors de la vague de séparation de l'audit légal et du conseil.



Capgemini en Mds€	2000	2001	2002	2003
CA	6,9	8,4	7,0	5,8
RESULTAT NET	0,4	0,2	- 0,5	- 0,2
EBIT	0,7	0,4	0,1	0,2
EBIT/CA	10,1%	5,0%	1,6%	2,7%
Capitaux propres	4,2	4,3	3,5	3,4
Endettement	0,1	0,1	0,2	0,7
= CAPITAUX EMPLOYES	4,3	4,5	3,7	4,1
EBIT/CAPITAUX EMPLOYES	16,3%	9,5%	3,1%	3,8%
Impôt théorique sur l'EBIT (33%)	0,2	0,1	0,0	0,1
PROFIT ECONOMIQUE	0,5	0,3	0,1	0,1
PROFIT ECONOMIQUE CUMULE	0,8	1,1	1,1	1,2
CASH FLOW d'Exploitation	0,2	0,3	0,1	0,1
- Investissements de croissance interne	- 0,2	- 0,3	- 0,2	- 0,1
Free CASH FLOW	0,0	0,1	- 0,2	0,0
Free CASH FLOW cumulé	0,1	0,1	0,0	0,0

La nouvelle organisation du groupe franco-américain, que l'on peut qualifier d'orientée métier (auparavant, elle était tournée vers les clients) affirme une prise en compte de l'outsourcing en tant que tel. Le groupe a fait progresser de 5 points en un exercice fiscal le poids de l'outsourcing dans son chiffre d'affaires : Capgemini (ci-dessus) a réalisé 30 % de son chiffre d'affaires dans l'outsourcing.

Capgemini a été frappé plus durement par la crise que ses concurrents, sans doute plus fortement positionnés dans la mise à disposition de personnel et organisés non pas selon une logique métier, mais sectorielle. Ce groupe a été handicapé par le retard pris, au moins en Europe continentale, dans la maturité de son modèle industriel.

En 2003, il a pris conscience de l'opportunité constituée par une meilleure visibilité de son offre d'externalisation.

Les premiers effets devraient se faire ressentir sur 2004 : en 2002 et 2003, le groupe n'a quasiment pas créé de valeur, en témoignent un *free cash flow* et un profit économique cumulés en quasi-stagnation sur la période.

En 2003, le groupe a obtenu un important contrat avec Visteon, un grand équipementier automobile des États-Unis et, en 2004, a décroché le premier véritable contrat d'infogérance globale avec une multinationale française, Schneider Electric.

En 2003, la part d'outsourcing dans le chiffre d'affaires ayant progressé – alors qu'il s'effondrait, passant de 7 Md€ à 5,8 Md€ –, ce sont bien les services d'externalisation qui ont soutenu l'activité.

On retrouve, pour Capgemini, une problématique équivalente à celle d'Accenture, ce qui nous amène à conclure que les services d'externalisation constituent, en raison de leur caractère récurrent et du dynamisme de la demande, un modèle économique des plus intéressants.

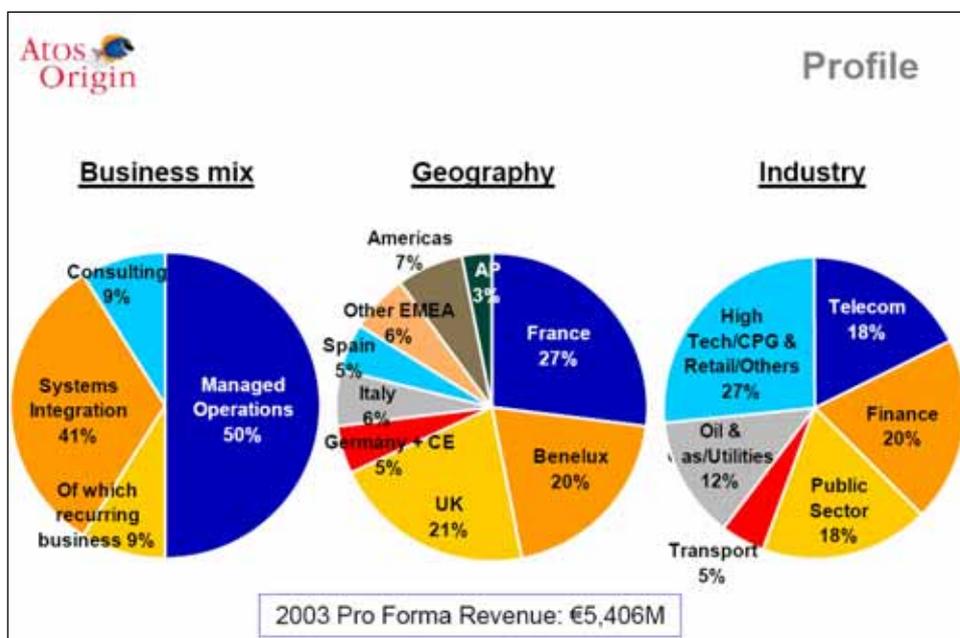
2.3. Atos Origin / Sema : un leader européen dont plus de la moitié des revenus proviennent de l'outsourcing

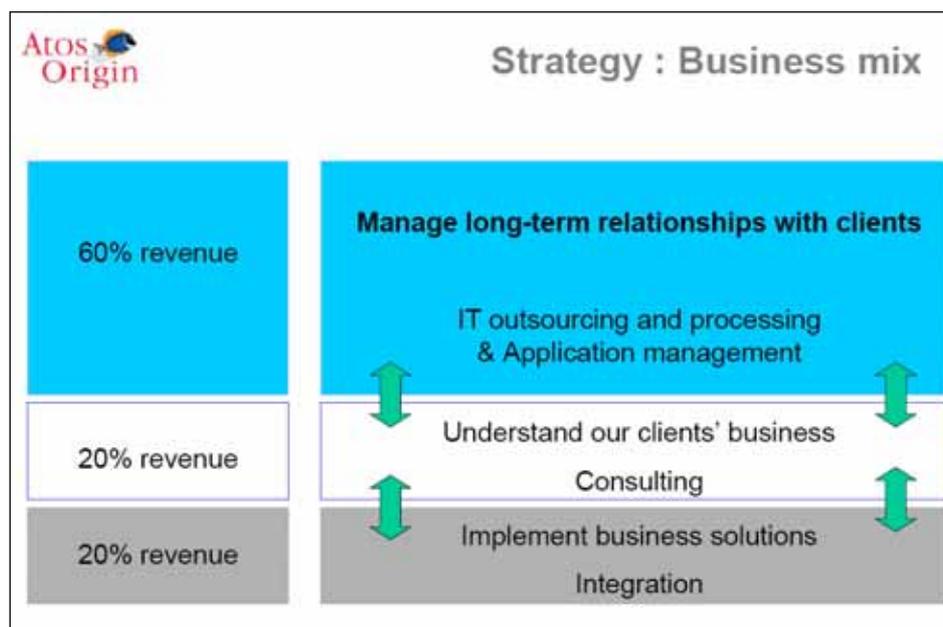
Atos a été constitué par la fusion, en 1997, de deux SSII françaises : Axime et Sligos. Atos a ensuite fusionné avec Origin, une filiale informatique de Philips.

À la suite de ce rapprochement, le groupe a gagné trois importants contrats d'outsourcing avec KPN, aux Pays-Bas.

En août 2002, à l'instar d'un Capgemini avec Ernst&Young, Atos Origin a acheté les parties Royaume-Uni et Pays-Bas de KPMG Consulting.

En janvier 2004, Atos Origin a finalisé l'acquisition de Sema Group auprès de Schlumberger.





Atos Origin (ci-dessus) réalise près de 50 % de son chiffre d'affaires en infogérance.

Avec l'absorption de Sema Group, réalisée en 2003, Atos Origin pourrait réaliser 60 % de son chiffre d'affaires en infogérance.

Atos en Mds de Dollars U.S.	2000	2001	2002	2003
CA	1,9	3,0	3,0	3,0
RESULTAT NET	0,1	0,2	0,1	0,1
EBIT	0,2	0,3	0,3	0,2
EBIT/CA	8,4%	8,6%	8,7%	8,2%
Capitaux propres	0,3	0,5	0,8	0,6
Endettement	0,2	0,4	0,9	0,8
= CAPITAUX EMPLOYES	0,6	0,9	1,6	1,4
EBIT/CAPITAUX EMPLOYES	28,1%	29,3%	16,2%	18,0%
Impôt théorique sur l'EBIT (33%)	0,1	0,1	0,1	0,1
PROFIT ECONOMIQUE	0,1	0,2	0,2	0,2
PROFIT ECONOMIQUE CUMULE	0,1	0,3	0,5	0,6
CASH FLOW d'Exploitation	0,1	0,2	0,3	0,2
- Investissements de croissance interne	- 0,1	- 0,1	- 0,1	- 0,1
Free CASH FLOW	0,0	0,05	0,2	0,2
Free CASH FLOW cumulé	0,0	0,1	0,2	0,4

Sur 2002-2003, Atos Origin a résisté à la crise, grâce à son fort positionnement dans l'outsourcing – plus de 50 % du chiffre d'affaires.

Cela lui a permis de continuer à créer de la valeur et à maintenir des taux de profit d'exploitation (EBIT / CA) très honorables, c'est-à-dire supérieurs à 8 %.

Du point de vue des volumes, en 2003, les activités consulting ex-KPMG se sont répercutées sur l'exercice en année pleine.

De son côté, le client Philips a réduit ses volumes d'achat auprès d'Atos Origin de 23 % par rapport en 2002, mais il reste de loin la référence principale du groupe franco-néerlandais, entrant pour près de 11 % dans son chiffre d'affaires.

C'est une proportion équivalente à celle que représente General Motors pour EDS. Le contrat Philips court jusqu'en 2006.

Le taux de profit d'exploitation a pu être augmenté, grâce à l'obtention de gains de productivité constants et à une excellente couverture européenne⁵.

2.4. Deux acteurs historiques en difficulté : CSC et EDS

Financial data (continued)

Revenue by Business Service (\$ in billions)*/Employees at Year-End

<i>Fiscal year</i>	<i>Total revenue (\$)</i>	<i>Global commercial outsourcing</i>	<i>Global commercial IT & Professional Services</i>	<i>US Federal Sector Outsourcing</i>	<i>US Federal Sector IT & Professional Services</i>	<i>Total Employees</i>
2004	14,8	42%	17%	3%	38%	90 000
2003	11,3	47%	24%	6%	23%	90 000
2002	11,4	48%	27%	3%	22%	67 000
2001	10,5	42%	32%	2%	24%	68 000
2000	9,4	39%	35%	-	26%	58 000

* CSC Estimates

⁵. France et Pays-Bas.

Le tableau brossé jusque-là est assez idyllique :

- l'outsourcing permet de créer de la valeur et génère de la croissance ;
- au pire, il permet d'atténuer les effets d'une (très) mauvaise conjoncture.

Les cas de CSC (Computer Sciences Corporation) et EDS, deux leaders incontestables et les seuls à avoir réellement une taille mondiale avec IBM⁶, montrent les limites du modèle.

CSC a pris pied dans l'outsourcing en 1991, en signant un contrat de dix ans avec General Dynamics. Depuis, il n'a cessé de croître dans ce domaine. Il compte, parmi ses clients les plus importants, le gouvernement fédéral des États-Unis. Entre 2001 et 2003, CSC a d'ailleurs accru considérablement la part de ses ventes à ce client.

Pendant la crise du secteur, le secteur public aux États-Unis et en Europe a soutenu la demande.

Fiscal Year

	2003		2002		2001
	Amount (\$)	Percent change	Amount (\$)	Percent change	Amount (\$)
<i>Dollars in millions</i>					
Department of Defense	1904,9	8%	1769,0	10%	1607,1
Civil Agencies	1364,4	34%	1019,7	14%	898,0
Other	78,1	(8)%	84,6	4%	81,6
Total US Federal sector	3374,4	17%	2873,3	11%	2586,7

De 2000 à 2003, CSC a déployé une stratégie visant à faire croître encore plus la part d'outsourcing dans son chiffre d'affaires, laquelle est passée de 39 % à 47 %.

Un tassement est observé en 2002, avec des difficultés de renouvellement aux États-Unis, ce qui masque toutefois une croissance de 10 % de l'activité outsourcing en Europe.

⁶. EDS considère que seuls IBM et lui-même sont véritablement des généralistes de taille mondiale.

CSC en Mds de Dollars U.S.	2000	2001	2002	2003
CA	9,4	10,5	11,4	11,3
RESULTAT NET	0,4	0,2	0,3	0,4
EBIT	0,6	0,3	0,5	0,6
EBIT/CA	6,5%	3,1%	4,3%	5,4%
Capitaux propres	3,0	3,2	3,6	4,6
Endettement	0,8	1,4	2,3	2,8
= CAPITAUX EMPLOYES	3,8	4,6	5,9	7,4
EBIT/CAPITAUX EMPLOYES	16,1%	7,2%	8,4%	8,2%
Impôt théorique sur l'EBIT (33%)	0,2	0,1	0,2	0,2
PROFIT ECONOMIQUE	0,4	0,2	0,3	0,4
PROFIT ECONOMIQUE CUMULE	0,4	0,6	1,0	1,4
CASH FLOW d'Exploitation	0,9	0,9	1,3	1,1
- Investissements de croissance interne	- 0,9	- 1,6	- 1,2	- 0,9
Free CASH FLOW	0,0	- 0,7	0,1	0,3
Free CASH FLOW cumulé	0,0	- 0,7	- 0,6	- 0,3

CSC a créé peu de valeur sur la période étudiée, en détruisant même en 2003. Son taux d'EBIT / CA est resté particulièrement faible, nettement en dessous des performances d'Atos, Accenture et IBM.

On observe un redressement de un point de son taux de profit d'exploitation en 2003 (il passe de 4,3 % à 5,4 %). Cela est essentiellement dû à une politique de restructuration mise en place aux États-Unis et au recours plus marqué à l'off-shore.

En 2005, il vient de signer un contrat d'infogérance d'infrastructure avec Renault pour un montant de 175 millions d'euros (236 millions de dollars) sur 5 ans. Cette taille de contrat sur une partie seulement du service informatique de Renault avoisine celle présentée par EDS comme constituant un « *mega deal* », soit 250 millions de dollars.

EDS en Mds de Dollars U.S.	2000	2001	2002	2003
CA	19,2	21,5	21,5	21,5
RESULTAT NET	1,1	1,4	1,1	- 1,7
EBIT	1,8	2,1	1,9	- 0,1
EBIT/CA	9,5%	9,7%	8,7%	-0,6%
Capitaux propres	5,1	6,4	7,0	5,7
Endettement	3,1	5,3	4,6	4,0
= CAPITAUX EMPLOYES	8,3	11,8	11,6	9,7
EBIT/CAPITAUX EMPLOYES	22,0%	17,8%	16,2%	-1,3%
Impôt théorique sur l'EBIT (33%)	0,6	0,7	0,6	
PROFIT ECONOMIQUE	1,2	1,4	1,2	-0,1
PROFIT ECONOMIQUE CUMULE	1,5	2,9	4,2	4,0
CASH FLOW d'Exploitation	1,6	1,7	2,2	1,4
- Investissements de croissance interne	- 1,4	- 1,8	- 1,5	- 1,9
Free CASH FLOW	0,1	- 0,1	0,7	- 0,5
Free CASH FLOW cumulé	1,0	1,0	1,7	1,2

EDS se considère comme l'inventeur, au début des années 1960, du métier des services d'externalisation autour du système d'information. Plus précisément, EDS est puissant sur les services aux infrastructures. Il s'est aussi implanté dans le consulting en achetant AT-Kearney en 1995. Il est très présent dans la billettique pour les compagnies aériennes, à travers un contrat de partenariat avec American Airlines, dont le système inspira celui de la SNCF.

General Motors est le contrat d'externalisation emblématique d'EDS, contrat qui génère à lui seul plus de 10 % de son chiffre d'affaires.

EDS se positionne sur le BPO, espérant faire passer sa part de marché de 9 à 11 % en 2004, marché estimé à 220 milliards de dollars.

Comme CSC, EDS aurait connu des difficultés en 2003, l'année se soldant même par une perte d'exploitation, alors que son modèle pouvait être perçu comme sain sur la période 2000-2002, avec des taux de profit d'exploitation corrects et une valeur accumulée non négligeable, bien que modeste pour sa taille.

Mais EDS se défend de ses difficultés en rapprochant cette perte d'une dépréciation d'actifs liée au contrat de déploiement de l'intranet du corps des Marines. Hormis ce contrat, EDS aurait généré un *free cash flow* de 1 milliard de dollars, en 2003.

Dans le même temps, il reconnaît un problème de fond lié à des difficultés organisationnelles sur quelques-unes de ses affaires en outsourcing, qui pèsent pour approximativement 10 % de son chiffre d'affaires et un peu moins de 10 % des contrats signés.

Nous comprenons qu'EDS, comme CSC, était en surcapacité sur ces contrats, notamment européens, ce qui l'a conduit à des compressions d'effectifs et à une politique plus agressive d'off-shore. Cela illustre bien la nécessité pour les firmes, à un moment ou à un autre, de réaliser les gains de productivité nécessaires à la rentabilité d'un contrat.

La volonté des concurrents de s'implanter comme de véritables forces en présence pose directement problème à EDS, jusque-là aux avant-gardes.

Capgemini lui a damé le pion au Royaume-Uni, en gagnant le renouvellement du contrat auprès du ministère des Finances.

Les conditions de négociation lors des renouvellements se sont durcies... EDS doit partager le marché avec davantage de prétendants. Ceci est d'autant plus problématique que de nombreux contrats dits « *mega deals* », c'est-à-dire supérieurs à 250 M€, sont en phase de renouvellement, le contrat avec General Motors – plus de 2 milliards de dollars par an – arrivant à échéance.

Dorénavant, les contrats d'outsourcing incluent tous une clause de *benchmarking*.

Ainsi, le client est en droit de réclamer des baisses de prix à son prestataire, s'il demeure moins compétitif que le marché.

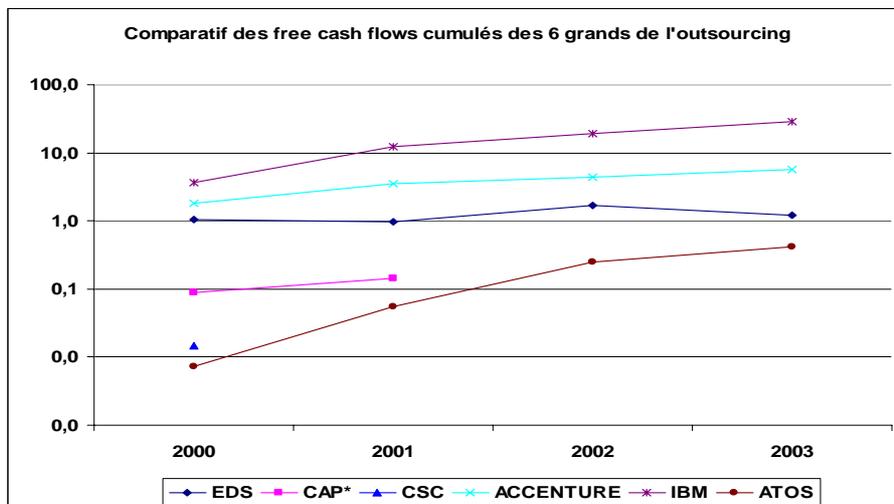
EDS est fortement exposé à cette pression en raison de son positionnement de quasi-*pure player*.

Ces éléments montrent les effets pervers d'un positionnement trop prononcé sur les services d'externalisation : la recherche d'un équilibre semble la meilleure des choses.

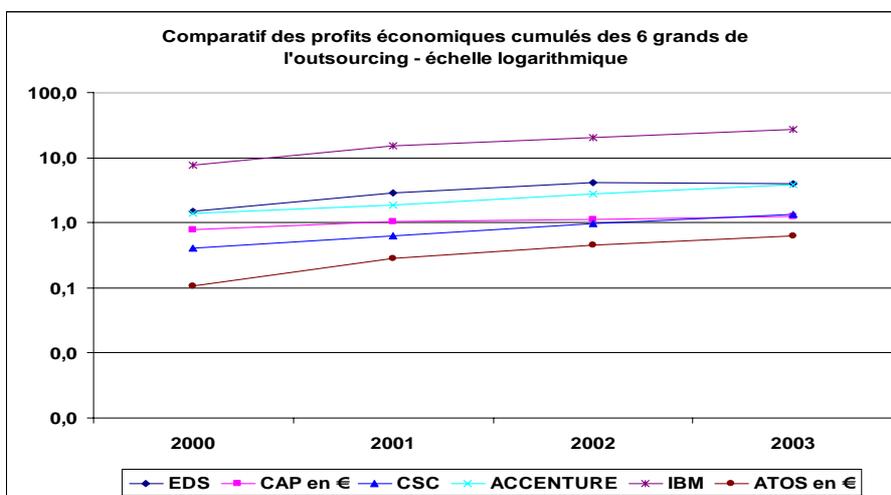
Dans l'informatique, les firmes évoquent volontiers le triptyque suivant au sujet de leur chiffre d'affaires :

- un tiers dans le conseil ;
- un tiers dans l'intégration de systèmes (Technology Services) ;
- un tiers dans l'externalisation (outsourcing).

Notre échantillon montre la pertinence d'un positionnement 50/50 (50 % d'externalisation / 50 % d'autres services), à l'image d'Atos Origin.



L'analyse de notre échantillon montre également qu'une offre globale et diversifiée, c'est-à-dire partant de l'amont avec le consulting, en passant par l'intégration de systèmes, jusqu'à l'aval avec le BPO et l'IT outsourcing, est source d'équilibre économique.



2.5. Vinci

Le groupe Vinci est présent dans les activités des technologies de l'information et de l'énergie, *via* sa filiale Vinci Énergies (3,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2004). Il convient donc de passer en revue ces activités.

Vinci Énergies (3,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 181 millions d'euros de REX), filiale de Vinci, estime être le leader français sur le marché des installations électriques, des technologies des énergies et de l'information.

Vinci Énergies intervient dans quatre domaines :

- les infrastructures d'énergie, incluant le transport, la transformation et la distribution de l'énergie électrique, ainsi que la mise en lumière des villes ;
- l'industrie, incluant la distribution d'énergie électrique, le contrôle-commande, le traitement de l'air et la protection incendie ;
- le tertiaire, incluant les réseaux d'énergie, le génie climatique, la protection incendie, la GTB et la sécurité ;
- les télécommunications, incluant les infrastructures et réseaux de communication d'entreprise voix-données-images.

Bien que ne figurant pas parmi les activités de tête, Vinci Énergies dispose également d'une offre de *facility management* et cherche de plus en plus à aller vers l'exploitation de site, un peu à l'image des concessions.

Vinci Énergies dispose d'une organisation réticulaire (plus de 700 entreprises), lui offrant :

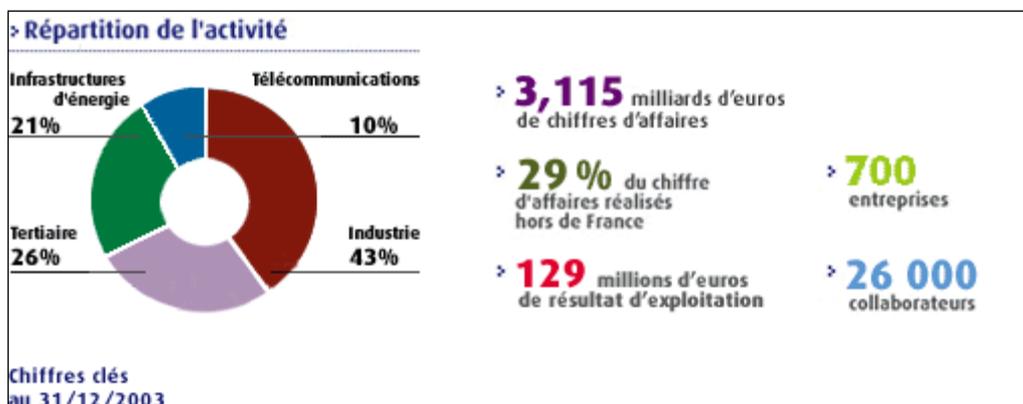
- une proximité client très forte, grâce à une couverture territoriale dense, qui peut procurer un avantage commercial décisif et une réactivité élevée ;
- des compétences pointues développées par des entités spécialisées.

Parmi les cas emblématiques, Vinci Énergies a décroché en octobre 2002, *via* sa filiale Tunzini et en partenariat avec Omega Concept (groupe Cofatech), le contrat des installations de génie climatique et de distribution des fluides du Laser Mégajoule du CEA-CESTA.

Pour EADS, Vinci Énergies met en œuvre ses différentes expertises dans le cadre du projet A 380 :

- interventions en contrôle-commande et automatisation sur différents sites de production (France et Espagne) et sur l'élévateur de barges à Langon ;
- réseaux d'énergie et signalisation sur l'itinéraire à grand gabarit ;
- protection incendie dans l'unité de peinture de Hambourg ;
- climatisation, réalisation d'une centrale d'énergie et maintenance multitechnique sur le site de Toulouse (en collaboration avec Elyo, cf. exemple dans le chapitre 4).

Les chiffres clés de Vinci Énergies



Le groupe Vinci a réalisé, en 2004, un chiffre d'affaires supérieur à 19,5 milliards d'euros et un REX (résultat d'exploitation) de 7 %, contre 6,4 % en 2003.

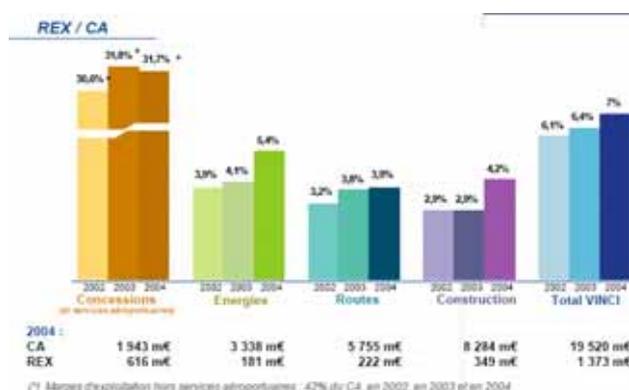
Si près des trois quarts du chiffre d'affaires de Vinci est réalisé par les branches Route et Construction, l'accélération de la croissance de la valeur créée par le groupe repose essentiellement sur l'activité concession, d'une part, et sur Vinci Énergies, d'autre part (et dans une moindre mesure).

Seule l'activité Concession (Cofiroute et Vinci Park essentiellement) dégage un taux de REX très important – supérieur à 30 % – s'agissant d'une activité. Et le groupe assoit la pérennité de sa croissance en partie sur cette activité, qui offre un chiffre d'affaires récurrent et une marge confortable, le tout avec une visibilité très claire à long terme (croissance continue du trafic autoroutier).

Vinci Énergies, avec un chiffre d'affaires de plus de 3,3 Md€, affiche un taux de REX de 5,4 % (contre 4,1 % en 2003), soit une rentabilité apparente supérieure à celle de Cegelec, qui affiche un résultat opérationnel de 4 %, ou encore de Dalkia, qui affiche un EBIT de 5 % en 2003⁷.

⁷ Chacun de ces groupes utilise une mesure différente pour qualifier son profit, mais ces notions sont suffisamment proches pour supporter la comparaison.

Taux de marge d'« exploitation » des activités de Vinci

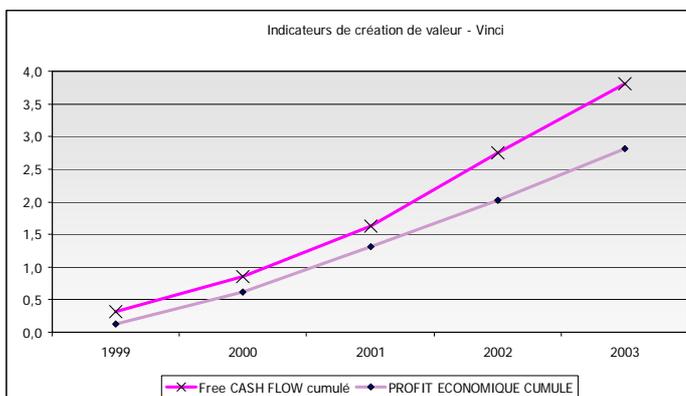


Source : Vinci

Malgré un endettement élevé, fruit d'acquisitions successives, le groupe Vinci continue à dégager un profit économique assez significatif, et ce grâce au développement de ses activités créatrices de valeur (concessions et Vinci Énergies).

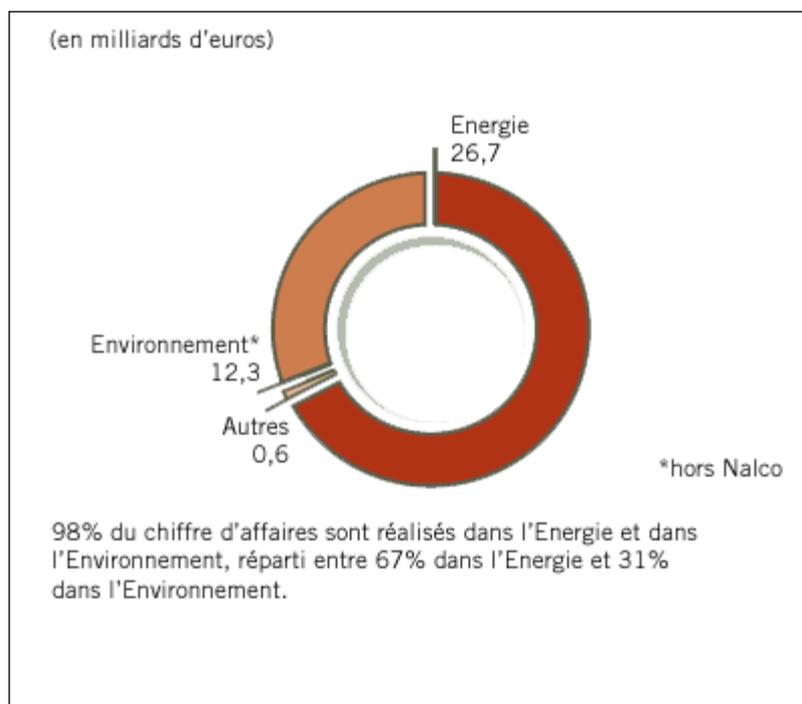
Vinci privilégie la densification de ses réseaux et le développement à l'international afin de pouvoir monter éventuellement sur des prestations multisites, comme peut le faire Air Liquide par exemple, qui est fortement internationalisé.

Vinci en Mds d'Euros.	1999	2000	2001	2002	2003
CA	9,1	14,1	17,2	17,6	18,1
RESULTAT NET	0,1	0,3	0,5	0,5	0,5
EBIT	0,2	0,7	1,1	1,1	1,2
EBIT/CA	2,2%	5,1%	6,2%	6,1%	6,4%
Capitaux propres	1,4	1,8	2,4	2,6	2,9
Endettement	1,1	4,1	4,0	5,3	6,2
= CAPITAUX EMPLOYES	2,5	6,0	6,4	7,9	9,1
EBIT/CAPITAUX EMPLOYES	7,7%	12,1%	16,6%	13,6%	12,8%
PROFIT ECONOMIQUE	0,1	0,5	0,7	0,7	0,8
PROFIT ECONOMIQUE CUMULE	0,1	0,6	1,3	2,0	2,8
CASH FLOW d'Exploitation	0,6	1,0	1,3	1,6	1,5
- Investissements de croissance interne	- 0,3	- 0,5	- 0,5	- 0,5	- 0,4
Free CASH FLOW	0,3	0,5	0,8	1,1	1,1
Free CASH FLOW cumulé	0,3	0,8	1,6	2,7	3,8



2.6. Suez

Composition du chiffre d'affaires de Suez



Suez résulte de la fusion de la Compagnie de Suez et de la Lyonnaise des Eaux, en juin 1997. Suez a progressivement cessé d'être un conglomérat pour devenir un groupe industriel de services, acteur international du développement durable, offrant une large gamme de solutions pour les entreprises, les particuliers et les collectivités locales dans le domaine de l'énergie et de l'environnement.

Suez est organisé en cinq branches d'activité, incluant :

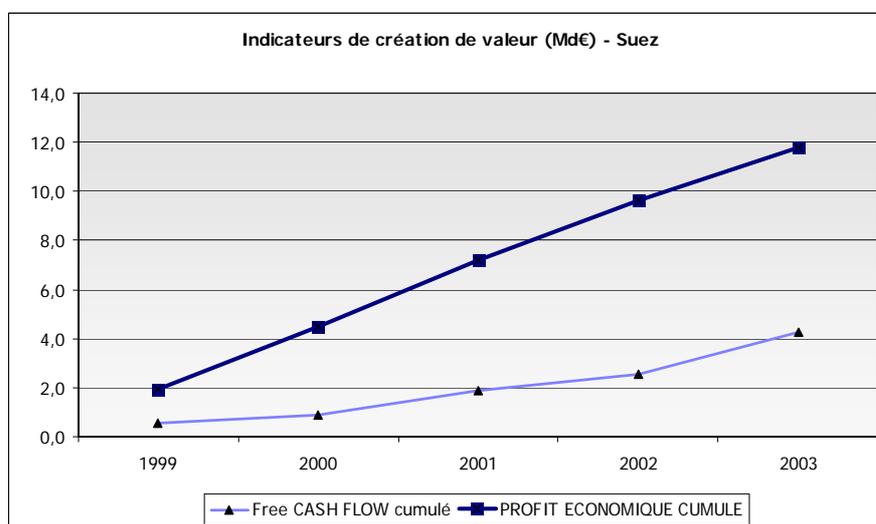
- Électricité et gaz d'Europe (EGE) ;
- Électricité et gaz international (EGI) ;
- Services énergétiques et industriels (SEI) ;
- Suez Environnement ;
- Suez Industrial Services (SEIS).

Le chiffre d'affaires de Suez a diminué de 14 % en 2003, pour atteindre 39,6 milliards d'euros. Le groupe a enregistré une perte de 2,2 Md€ au cours de la même année. Il a cependant redressé ses résultats en 2004.

Contrairement aux services informatiques, les utilités sont une activité fortement capitalistique. Suez a d'ailleurs un endettement relativement élevé, mais en baisse depuis 2003 grâce à des opérations massives de cession.

Le portefeuille de participation a été nettoyé de toutes les activités éloignées du cœur de métier, notamment dans la communication (M6, Paris Première, Noos) et la banque avec Fortis, en 2005. Cet assainissement a permis également de générer un niveau de *cash* supérieur aux années précédentes.

Suez en Mds d'Euros.	1999	2000	2001	2002	2003
CA	31,5	34,6	42,4	46,1	39,6
RESULTAT NET	2,7	2,9	2,8	0,0	- 1,3
EBIT	2,9	3,8	4,1	3,7	3,2
EBIT/CA	9,3%	10,9%	9,6%	8,0%	8,1%
Capitaux propres	22,3	25,0	25,7	21,0	16,8
Endettement	25,6	32,2	33,8	34,5	26,7
= CAPITAUX EMPLOYES	47,9	57,2	59,5	55,5	43,5
EBIT/CAPITAUX EMPLOYES	6,1%	6,6%	6,8%	6,7%	7,4%
PROFIT ECONOMIQUE	2,0	2,5	2,7	2,5	2,1
PROFIT ECONOMIQUE CUMULE	2,0	4,5	7,2	9,7	11,8
CASH FLOW d'Exploitation	4,3	4,9	5,4	4,8	4,5
- Investissements de croissance interne	- 3,7	- 4,6	- 4,4	- 4,2	- 2,8
Free CASH FLOW	0,6	0,3	1,0	0,7	1,7
Free CASH FLOW cumulé	0,6	0,9	1,9	2,6	4,2



Selon le directeur de la stratégie du groupe Suez, la notion d'offre globale promue autrefois par le groupe Suez se résumait à la possibilité de couvrir tous les champs, mais sans proposer pour autant du tout en un. L'expérience de Suez montre que peu de clients sont intéressés par des solutions « tout en un ». Chaque métier étant fortement spécialisé et intégré d'amont vers l'aval, Suez ne voit pas d'intérêt à mélanger les spécificités, et le client le demande rarement.

En termes de services, il est plus aisé de vendre du service associé dans le domaine de l'énergie, alors que pour l'eau et les déchets, la priorité va à la qualité de l'exploitation et à la capacité à gérer l'ensemble d'un *process*.

Selon Suez, il est nécessaire, sinon indispensable, d'être en mesure de répondre à l'ensemble des besoins du client pour proposer une offre de *facility management* (avec Elyo), sans pour autant mettre en avant une offre de service globale.

Comme nous l'avons vu précédemment, les acteurs pressentent une convergence de l'énergie (électricité et gaz) et des commodités (eau, déchets). EDF songe à progresser vers le traitement de l'eau via la cogénération, de même que Air liquide peut prétendre à ce segment en ayant mis au point très récemment le traitement de l'eau par oxygénation (cf. infra).

Comme pour l'ensemble des acteurs évoqués dans le cadre de cette étude, il apparaît que l'incorporation croissante de nouvelles technologies dans l'offre proposée par les entreprises étudiées accroît la création de valeur, tant pour elles-mêmes que pour leurs clients. Suez Environnement (eau et assainissement) développe des solutions qui vont dans ce sens, comme en témoignent les exemples suivants :

- L'Usine virtuelle, par exemple, offre un service qui permet de visualiser, sans nécessairement construire de prototype, les différentes réactions dans tous types d'ouvrage : bassin de décantation, chloration ou ozonation, qu'il soit existant ou à créer. Cet outil a été utilisé dans plus de 60 projets. À Amman (en Jordanie), par exemple, les coûts initialement prévus ont pu ainsi être réduits de 50 % ;
- fondé sur un système d'automates et de logiciels, C3A[®] (capteurs, commande, contrôle pour l'assainissement) permet d'optimiser le fonctionnement de la station d'épuration en l'adaptant aux variations, en qualité et en quantité, de l'effluent.

L'outil permet de délivrer, par exemple, la quantité d'oxygène strictement nécessaire à l'élimination de la pollution entrant dans la station. La première usine à bénéficier de cette technologie est celle de Béziers (France), qui traite les eaux de l'équivalent de 100 000 habitants.

Afin d'améliorer la productivité de l'innovation, Suez pratique une politique sélective et recentre les efforts sur un nombre limité de projets en établissant des priorités dans chaque métier. Dans l'énergie, le groupe privilégie ainsi le développement durable et l'environnement, l'efficacité opérationnelle, la qualité des services et de la fourniture d'énergie, l'utilisation rationnelle de l'énergie, le *knowledge management* et les technologies du *remote activity* (télécontrôle, téléconsulting, télémaintenance...).

2.7. Air Liquide

Le groupe Air Liquide, leader mondial des gaz industriels et médicaux, se définit comme un groupe international avec une très forte présence locale, avec plus d'un million de clients desservis.

En 2004, le groupe a réalisé près de 9,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires, contre 8,4 milliards d'euros en 2003 (la moitié de la progression s'expliquant par l'intégration de 8 mois d'activité de Messer, soit 470 M€ de chiffre d'affaires).

L'activité du groupe est orientée en cinq pôles :

- clients industriels : le gaz est apporté au cœur des procédés de production, qu'il soit utilisé pour fabriquer, traiter ou conserver ;
- grande industrie : essentiellement dans la raffinerie et le traitement du gaz naturel (transformation du gaz naturel en carburants ou méthanol, utilisation d'oxygène et d'hydrogène dans les hydrocarbures), en chimie et en métallurgie ;
- électronique (semi-conducteurs) : élaboration de fluides ultrapurs, gestion des fluides sur site et élaboration des équipements nécessaires au traitement des effluents sortant des procédés de fabrication de puces ;
- santé : prestations pour les hôpitaux (thérapeutiques des gaz, azote...) et soins à domicile (oxygène et matériels adaptés pour pallier l'insuffisance respiratoire) ;
- autour des gaz : équipements de soudage, découpe de métaux (renforcé notamment par l'acquisition récente de Messer, positionné sur ce segment), ingénierie et construction, programme Ariane.

La stratégie de développement d'Air Liquide est marquée par l'acquisition des activités de gaz industriels de Messer Griesheim, courant 2004, renforçant les positions du groupe en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Une autre particularité du groupe est sa forte internationalisation : 75 % de son chiffre d'affaires est réalisé hors de France et 70 % de ses effectifs sont situés hors du territoire national.

Air Liquide propose les services associés à la fourniture de gaz, quel que soit l'environnement industriel. Pour ce faire, le groupe axe son développement sur les services à la fois en interne en développant ses propres solutions, ou en procédant à des acquisitions stratégiques qui œuvrent dans la complétion d'une offre de services associés à son activité de base.

Consécutivement au rachat de TIS Livingston en 2004, acteur dans la métrologie et l'instrumentation de mesure, Air Liquide lance, en avril 2004, Trescal qui regroupe l'ensemble du pôle Métrologie du groupe.

Présentation de l'offre par Air Liquide

Semi-conducteurs	
Services	d'Analyse
Nos laboratoires répondent depuis longtemps aux besoins cruciaux de l'industrie des semi-conducteurs grâce à une technologie d'analyse et une expertise de pointe, développées grâce à leur étroite collaboration avec des centres de recherche dans le monde entier ...	
Gestion totale de gaz et des produits chimiques	
La méthode de gestion totale des gaz et des produits chimiques (TGCM) d'AIR LIQUIDE assure des services permanents sur votre site, afin d'entretenir et d'exploiter l'ensemble de vos systèmes de distribution et de vos logiciels ...	
FabView™	
Pour améliorer la sécurité et la fiabilité de vos installations, AIR LIQUIDE a développé FabView™, système d'acquisition de données et de supervision de pointe ...	
FabGenius™	
pour "l'analyse et la prévision" avancées de vos données utilitaires ... un outil unique pour l'optimisation de vos opérations ...	
Electronic Packaging & Assembly	
Audits	
Un des objectifs clés pour les assembleurs de cartes de circuits imprimés à l'heure actuelle est la réduction des coûts en parallèle à l'amélioration de la qualité du produit. Ces objectifs peuvent sembler incompatibles, mais un système à l'azote correctement installé et employé peut permettre ...	
Tests en Enceintes de Simulation	
Pour assurer une efficacité maximum et réaliser des économies sur votre consommation d'azote liquide (LN2) et d'énergie, Air Liquide peut vous aider ...	
Gestion à Distance DATAL™	
En option avec votre système d'approvisionnement, Air Liquide peut vous fournir les services d'informations DATAL™. Vous pourrez identifier avec précision ...	
Support	Client
L'utilisation et la manipulation de gaz peuvent impliquer d'importantes ressources humaines comme la logistique et la maintenance, de même que requérir des outils spéciaux ...	
Formation	
Nos services de formation fournissent à nos clients les compétences et le savoir-faire nécessaires pour exploiter en toute sécurité et optimiser leurs opérations liées aux gaz ...	
Installations clés en main	
Air Liquide et ses partenaires préférés peuvent vous fournir une solution intégrale clés en main en relation avec l'utilisation de gaz.	
Services d'étalonnage	
Air Liquide peut vous assister dans le cadre de l'étalonnage des analyseurs de votre processus. Un étalonnage précis et fréquent est généralement requis dans le cadre de la qualité ISO.	
Le Nettoyage cryogénique CLEANBLAST™	

Source : site Internet de Air Liquide.

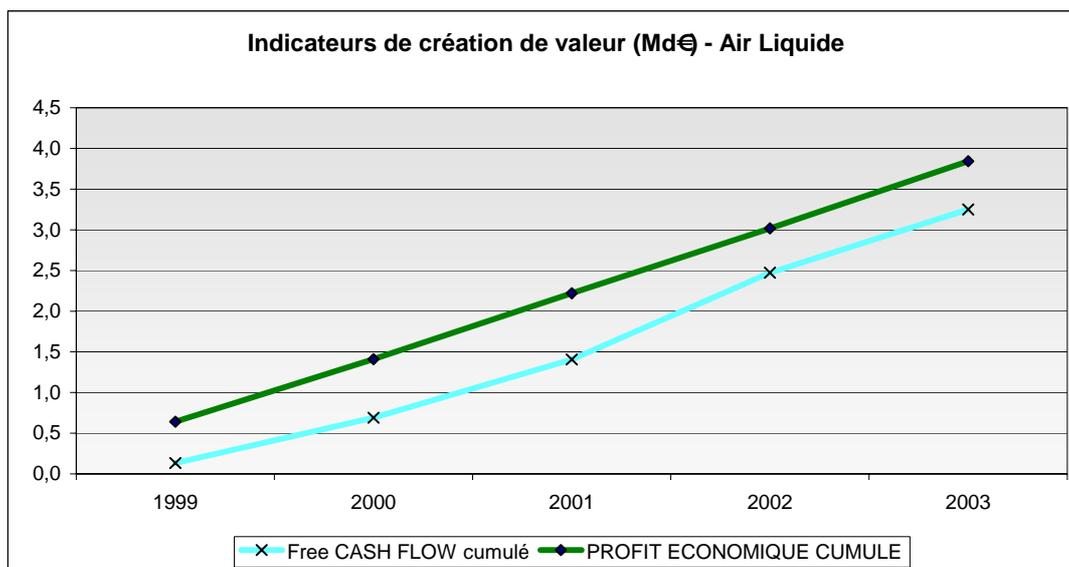
Ainsi, Air Liquide fait office d'opportuniste sur le segment des *utilities*. Étant positionné sur la fourniture de gaz à l'industrie, le service constitue une extension de son offre en développant les outils et services d'assistance, d'exploitation et de mesure. Ces prestations permettent à la fois d'élargir le spectre de l'offre et de proposer des services à valeur ajoutée sur des problématiques telles que la gestion multisite des gaz, relevés en temps réel, centralisation et analyse des mesures sur un site.

Bien que l'on ne puisse apparenter l'activité de service d'Air Liquide à du *facility management*, le groupe multiplie des contrats à moyen et long terme visant la prise en charge intégrale de la gestion des *process* environnant les fluides fournis. Ainsi, le groupe a récemment annoncé la conclusion d'un contrat de 10 ans avec la firme de semi-conducteurs coréenne DongbuAnam Semiconductor Inc., figurant parmi les principaux acteurs locaux de la microélectronique.

Air Liquide sera en charge d'augmenter la capacité d'un générateur d'azote déjà implanté sur le site pour la porter à 5 000 m³/heure. Il en assurera l'exploitation pour satisfaire les besoins actuels et futurs du client, à qui il fournira également toute une palette de gaz liquéfiés et de gaz spéciaux.

Un autre exemple illustre la possibilité d'extension des activités du groupe dans le domaine des *utilities* : Air Liquide a reçu de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe), lors du salon Pollutec 2004, le prix des Techniques innovantes pour l'environnement pour un système d'oxygénation pour le traitement des effluents. Air Liquide partage ce prix avec le Laboratoire de génie chimique de Toulouse et la société Milton Roy Mixing (MRM), fabricant de matériels de traitement de l'eau. Le recours à des techniques complémentaires pour le traitement des eaux usées est de plus en plus important. L'injection d'oxygène pur directement dans les bassins de traitement des eaux permet d'accélérer le processus naturel d'épuration bactériologique de l'eau. Cette innovation rencontre un vif succès auprès des industriels de la papeterie, de l'agroalimentaire et de la chimie, mais également des sociétés de traitement de l'eau.

Air Liquide en Mds d'Euros.	1999	2000	2001	2002	2003
CA	6,5	8,1	8,3	7,9	8,4
RESULTAT NET	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7
EBIT	1,0	1,2	1,2	1,2	1,2
EBIT/CA	14,7%	14,2%	14,6%	15,2%	14,7%
Capitaux propres	5,3	5,6	5,7	5,6	5,6
Endettement	1,9	2,4	2,8	2,3	2,0
= CAPITAUX EMPLOYES	7,2	8,1	8,5	7,9	7,6
EBIT/CAPITAUX EMPLOYES	13,4%	14,3%	14,3%	15,3%	16,3%
PROFIT ECONOMIQUE	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8
PROFIT ECONOMIQUE CUMULE	0,6	1,4	2,2	3,0	3,8
CASH FLOW d'Exploitation	1,3	1,5	1,5	1,7	1,5
- Investissements de croissance interne	- 1,1	- 0,9	- 0,8	- 0,6	- 0,7
Free CASH FLOW	0,1	0,6	0,7	1,1	0,8
Free CASH FLOW cumulé	0,1	0,7	1,4	2,5	3,3



« Cette solution innovante, qui fait appel à l'oxygène, apporte une meilleure efficacité dans l'utilisation d'une ressource précieuse : l'eau. Elle s'inscrit pleinement dans notre démarche en faveur du développement durable », a déclaré Alain Combier, directeur de l'activité Clients industriels d'Air Liquide.

La communication institutionnelle d'Air Liquide présente de nombreux exemples de partenariats avec des clients de renom, comme ST Microelectronics dans les semi-conducteurs.

Témoignage d'un partenariat : « Avec en tête l'excellence »

Air Liquide et Altis Semiconductors

« Air Liquide Electronics gère les gaz et liquides chimiques ultrapurs sur le site de Corbeil-Essonnes. Les besoins opérationnels de Altis Semiconductor sont gérés en permanence par plus de 40 personnes hautement qualifiées dédiées au contrôle de la qualité au point d'utilisation.

Air Liquide Electronics gère le Laboratoire d'analyse chimique sur le site de Corbeil : il est développé pour devenir notre centre de compétences européen pour l'industrie électronique et offrira ses services à toutes les entreprises des semi-conducteurs en Europe. »

Le groupe Air Liquide se targue de présenter un ROCE en constante augmentation (11,6 % en 2003), avec un objectif de long terme fixé à 12 %. La croissance annuelle moyenne du bénéfice net par action s'établit à 10 % par an sur trente ans (8 % sur les cinq dernières années).

L'acquisition de Messer en 2004 a eu un impact net de 2 milliards d'euros sur la dette de Air Liquide. Même si cette opération pèsera sur les comptes du groupe pour l'exercice 2004, elle ne fera que ralentir temporairement la progression de la valeur créée, qui croît de façon linéaire depuis plus d'une dizaine d'années. De plus,

le niveau d'endettement du groupe était, jusqu'alors, relativement faible (2 Md€ en 2003).

La génération de *cash flow* connaît une progression assez forte : elle a doublé entre 2001 et 2003, alors que le chiffre d'affaires dégagé est quasiment inchangé sur la même période (de même que le taux d'EBIT). Cela signifie que, toutes choses égales par ailleurs, Air Liquide a amélioré son ingénierie financière, notamment en agissant auprès de ses fournisseurs.

➔ **Annexe _____ 73**

Éléments méthodologiques et monographies d'entreprises _____ 73

1.	Éléments méthodologiques _____	75
1.1.	Définitions et modalités de calcul des indicateurs de rentabilité, de rentabilité et de création de valeur _____	75
1.2.	Modalités de calcul des indicateurs de flux de trésorerie _____	80
2.	Monographie des entreprises de l'échantillon _____	81
2.1.	IBM, le géant des services d'externalisation, fortement créateur de valeur	81
2.2.	Accenture et Capgemini, ou l'outsourcing comme nouveau facteur structurant de l'activité _____	83
2.3.	Atos Origin / Sema : un leader européen dont plus de la moitié des revenus proviennent de l'outsourcing _____	87
2.4.	Deux acteurs historiques en difficulté : CSC et EDS _____	89
2.5.	Vinci _____	95
2.6.	Suez _____	98
2.7.	Air Liquide _____	101