

APIA

Administrateurs Professionnels
Indépendants Associés

Cahier n°18

Le rôle de l'Administrateur Indépendant dans un processus d'externalisation



Table des matières

Introduction

1. Quels sont les raisons et les enjeux d'une externalisation ?

2. Quelles sont les principales fonctions concernées et les points de vigilance pour l'Administrateur Indépendant ?

Les fonctions les plus fréquemment externalisées :

- *Les fonctions comptables*
- *L'informatique et les télécoms*
- *Les ressources humaines*
- *Les fonctions de Recherche et Développement*
- *Les fonctions industrielles*

Les autres fonctions externalisées :

- *Les achats*
- *Les services généraux*
- *Les fonctions marketing et communication*
- *Les fonctions commerciales*

3. Quels sont les impacts de l'externalisation en matière sociale ?

3.1 La question du transfert des contrats de travail

3.2 La licéité de l'exécution de l'externalisation

4. Comment assurer la gestion du changement et la communication ?

4.1 Le plan de gestion du changement

4.2 Le plan de communication

Conclusion

Glossaire

Introduction

1

Le recours à l'externalisation de fonctions est de plus en plus fréquent au sein des entreprises de taille moyenne, et ce, quelle que soit leur situation : entreprises de création récente, entreprises en fort développement, entreprises matures cherchant à réduire leurs coûts fixes...

Le rôle de l'Administrateur Indépendant est clé dans ce processus car il se trouve au cœur de l'analyse stratégique conduisant à cette décision ainsi que de la supervision de sa mise en œuvre et de la gestion du changement.

Fréquemment connue pour son utilisation dans le domaine des fonctions support, l'externalisation peut également concerner d'autres fonctions, comme la recherche et le développement, et constituer un facteur d'accélération de la croissance tout en réduisant les coûts fixes du modèle économique développé par l'entreprise.

Cette décision a toutefois des impacts forts au plan

de l'organisation et au plan social qu'il convient de bien appréhender avant de se lancer dans un tel processus.

Toutes ces raisons ont conduit à vous proposer ce cahier pratique sur l'externalisation pour orienter les réflexions de l'Administrateur Indépendant confronté à cette décision et aux questions suivantes :

- Quels sont les raisons et les enjeux d'une externalisation ?
- Quelles sont les principales fonctions concernées et les points de vigilance pour l'Administrateur Indépendant ?
- Quels sont les impacts de l'externalisation en matière sociale ?
- Comment assurer la gestion du changement et la communication ?

Afin de préciser les termes utilisés ci-après, un glossaire est disponible à la fin de ce cahier.

1. Quels sont les raisons et les enjeux d'une externalisation ?

2

Les raisons pouvant conduire à une externalisation partielle ou totale des fonctions commerciales, productives ou support peuvent être d'origine interne, faisant généralement suite à des évolutions organisationnelles telles qu'un changement dans l'équipe de direction, ou bien d'origine externe, afin de s'adapter aux contraintes du marché (volonté de se concentrer sur son cœur de métier, réduction des coûts...).

Un environnement législatif toujours plus contraignant et l'évolution technologique des méthodes de travail peuvent également conduire à cette décision. La recherche d'une amélioration de la rentabilité et de la qualité de service sont aussi des facteurs clés de décision.

Le conseil d'administration joue un rôle important dans l'analyse des raisons conduisant à l'externalisation. Il valide la décision et suit sa mise en œuvre aux différentes étapes clés du processus.

Il doit, à cette occasion, appréhender les conséquences organisationnelles et sociales qu'une telle démarche induit.

Les enjeux stratégiques

Dans le cadre d'un projet de réorganisation, l'externalisation peut répondre à des besoins précis :

- l'ouverture de l'entreprise sur des pratiques innovantes, notamment lorsqu'il s'agit d'externalisation de fonctions de recherche,
- un recentrage de l'activité autour du cœur de métier, en se libérant des contraintes induites par la gestion de certaines fonctions support,
- une plus grande souplesse dans la structure de l'entreprise : en permettant une meilleure flexibilité, elle facilite le développement de l'entreprise,
- le développement de synergies entre les différents métiers ou unités de l'entreprise,
- l'harmonisation des procédures administratives et financières conduisant à une information finan-

cière de meilleure qualité,

- une étape intermédiaire dans un processus de croissance interne ou externe.

Les enjeux économiques et financiers

Sur le plan économique, l'externalisation peut s'inscrire dans un processus de rationalisation des coûts en favorisant :

- la maîtrise des effectifs et les conséquences sociales induites, afin d'anticiper les situations de sureffectifs,
- la possibilité de dégager des ressources financières pour des investissements au retour plus important,
- la recherche d'une plus grande variabilité des coûts liés aux fonctions support jugées non prioritaires.

Les enjeux organisationnels

L'externalisation permet également à l'entreprise de bénéficier des meilleures pratiques, notamment en matière de :

- automatisation des processus (gains de temps et de fiabilité),
- uniformisation des méthodes et adaptation à la réglementation,
- limitation des risques et renforcement des moyens de contrôle,
- simplification et accélération des processus d'arrêtés des comptes, via l'optimisation des fonctions administratives et comptables et l'harmonisation des systèmes d'information,
- amélioration de l'image de l'entreprise par l'utilisation de compétences et services experts.

Le choix de l'externalisation constitue toutefois un enjeu social majeur au plan de l'organisation car il entraîne un éclatement de la communauté de travail et une évolution des fonctions conservées au sein de l'entreprise, les fonctions de supervision prenant le pas sur les fonctions d'exécution pour les aspects externalisés. Toutes les conséquences de cette décision doivent donc être mesurées précisément.

2. Quelles sont les principales fonctions concernées et les points de vigilance pour l'Administrateur Indépendant ?

Les principales fonctions concernées par l'externalisation sont les fonctions comptables, les ressources humaines, les achats, l'informatique et les télécoms,

les services généraux, les fonctions de recherche et développement, les fonctions industrielles, les fonctions marketing et commerciales.

3

Points de vigilance généraux pour l'Administrateur Indépendant

De manière générale, l'Administrateur Indépendant devra porter une attention particulière aux points suivants face à un projet d'externalisation :

1. les fondements de la décision sont clairement établis,
2. une équipe projet expérimentée et dédiée est mise en place pour piloter le processus,
3. la mise en œuvre est précisément planifiée,
4. le choix du prestataire externe est réalisé sur la base d'un appel d'offres tenant compte des aspects financiers, des références opérationnelles du prestataire et d'aspects plus qualitatifs pour le transfert du personnel,
5. le partage des responsabilités entre l'entreprise et le prestataire a été clairement défini,
6. le contrat d'externalisation est suffisamment détaillé et comporte des clauses de performance mesurables,
7. la prise en compte des enjeux sociaux et l'acceptation par les collaborateurs de l'entreprise sont réelles.

Lorsque le processus sera en place, il conviendra également pour l'Administrateur Indépendant de s'assurer que des indicateurs de suivi de performance simples et pertinents ont été définis :

- respect des délais,
- disponibilité des collaborateurs du prestataire,
- temps de réponse,
- coûts : charges directes (honoraires) et charges indirectes internes et externes,
- coût de non continuité du service et moyens d'action sur le prestataire.

En cas de non respect des indicateurs définis, le calcul des pénalités devra être clairement précisé.

Pour les fonctions qui sont le plus fréquemment externalisées, l'Administrateur Indépendant devra en outre porter une attention particulière aux aspects suivants :

• Les fonctions comptables

Les services comptables fréquemment concernés par l'externalisation sont : la comptabilité fournisseurs, la facturation, la comptabilité clients et le recouvrement, le suivi de la trésorerie, des notes de

frais, le suivi des immobilisations, l'établissement des documents déclaratifs (TVA, liasse fiscale,...), la consolidation.

Points de vigilance spécifiques pour l'externalisation des fonctions comptables

Dans ce cas, une attention particulière devra être portée aux outils et systèmes d'information permettant de s'assurer que :

- la migration entre l'ancien système et celui du prestataire externe s'effectue correctement et dans les délais requis,

- les interfaces nécessaires sont mises en place,
- des éléments de reporting réguliers et fiables sont définis,
- les opérations de clôture restent sous la maîtrise de l'entreprise.

• L'informatique et les télécoms

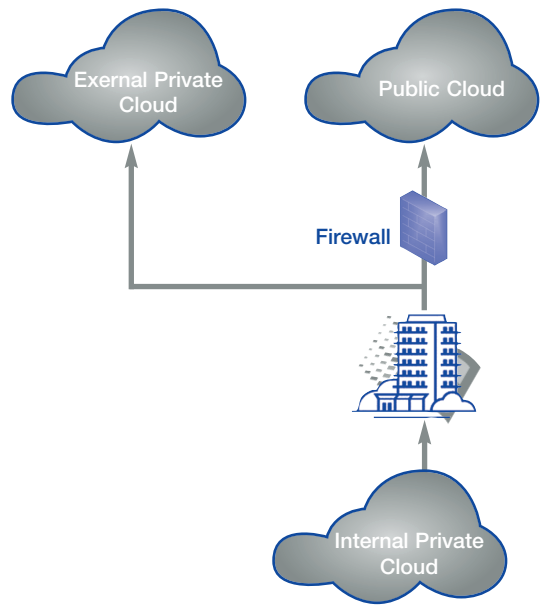
L'externalisation informatique peut notamment porter sur : l'infogérance (maintenance applicative, serveurs, PC,...), le développement de logiciels, les logiciels de gestion (ERP), les services d'infrastructure (stockage de données, réserve de puissance, accès Internet,

messageries, téléconférences,... et inclure les aspects tels que l'assistance aux utilisateurs (*help desk*) et l'externalisation de la gestion, de l'hébergement et du traitement des données (*cloud computing*),...

Les projets d'externalisation de la fonction informatique sont en effet de plus en plus liés à l'utilisation d'un *cloud*. On peut distinguer plusieurs types de *cloud* permettant de répondre aux besoins de l'entreprise :

- *Cloud Public* : dans ce cas, le cloud est hébergé « par un prestataire et pour un prestataire » et il ne répond pas spécifiquement aux besoins de l'entreprise. Il s'agit par exemple de *Gmail*, *Google apps*...
- *Cloud Privé (interne)* : dans ce cas, le *cloud* est hébergé dans le centre de traitement de données de l'entreprise (datacenter),
- *Cloud Hybride (ou privé externe)* : dans cette situation, le *cloud* est hébergé à la fois chez un prestataire de services et en interne.

Le choix d'un type de *cloud* constitue ainsi un enjeu important pour l'entreprise sur lequel l'Administrateur Indépendant doit intervenir car les niveaux de service, les besoins de compétences internes et les coûts varient énormément d'une solution à l'autre.



Points de vigilance spécifiques pour l'externalisation du système d'information

Dans ce cas, l'Administrateur Indépendant devra s'assurer que l'entreprise :

- s'adresse à un prestataire de confiance, capable de répondre aux objectifs et au niveau de service fixés par le SLA (Service Level Agreement),
- conclut un contrat clair, avec des dispositions garanties sur la propriété et l'intégrité des données, sur

- les délais de restauration en cas d'indisponibilité,
- s'assure du processus de conservation des données,
- prend en compte toutes les conséquences financières de cette décision sur son compte de résultat et son bilan (incidence sur les charges et les investissements de l'entreprise).

• Les ressources humaines

Dans le domaine des ressources humaines, les services les plus fréquemment externalisés sont : la gestion administrative de la paie (veille légale et conventionnelle, saisie des temps, établissement des bulletins de paie, production des déclarations), le

recrutement (assistance aux descriptions de postes, établissement des annonces, traitement des candidatures,...), la gestion des entretiens annuels d'évaluation, la formation.

Points de vigilance spécifiques pour l'externalisation des ressources humaines

Dans ce cas, il conviendra notamment de s'assurer que les aspects suivants ont été appréhendés par l'entreprise :

- capacité du prestataire à gérer les spécificités réglementaires du secteur,
- appréhension des volumes traités : nombre total d'employés payés par mois, nombre de demandes / questions reçues par le service paie, turn-over mensuel dans la population payée, nombre d'employés payés par catégorie / statut / contrat, etc...,
- prise en compte des risques liés à une telle déci-

sion : coût induit par une déclaration légale mal ou non effectuée, conséquences d'erreurs de paie sur le climat social, coût de non continuité du service rendu, incidences indirectes sur le fonctionnement de l'entreprise,

- mise en place d'indicateurs de performance de la fonction paie (fiabilité de la paie (pourcentage de paies correctement établies), réception des bulletins de paie (pourcentage de paies reçues dans les délais), obtention de certificats ou attestations suite aux demandes émises.

5

• Les fonctions de Recherche et Développement

Les fonctions susceptibles d'être externalisées en matière de Recherche et Développement sont celles qui concernent les recherches cliniques dans le domaine pharmaceutique, le développement et les tests produits ainsi que les mises au point et essais en

amont du développement, la veille scientifique ou réglementaire. Cela peut aussi concerner les accords avec des instituts de recherche et des universités, des pôles de compétitivité et d'autres organismes participant au développement technique par l'innovation.

Points de vigilance spécifiques pour l'externalisation des fonctions de R&D

Dans ce cas, l'Administrateur Indépendant devra veiller aux aspects suivants :

- s'assurer que la stratégie en matière de R&D a fait l'objet d'une réflexion préalable et que l'entreprise a clairement identifié « ce qui peut être externalisé » et « ce qui doit rester dans l'entreprise »,

- vérifier que les clauses contractuelles visant à assurer la propriété intellectuelle des résultats de la R&D externalisée ont été clairement rédigées,
- s'assurer que les conséquences financières en matière de crédit d'impôt recherche (CIR) et de niveau d'investissements ont été correctement mesurées.

• Les fonctions industrielles

L'externalisation des fonctions industrielles peut notamment permettre à l'entreprise de répondre aux objectifs suivants :

- augmenter la capacité matérielle et humaine en cas de croissance,
- produire au moindre coût,

- réduire les stocks et les besoins en fonds de roulement,
- s'adapter à l'évolution des contraintes technologiques.

Dans ce domaine, l'externalisation peut prendre plusieurs formes dont la sous-traitance (cf. glossaire).

Points de vigilance spécifiques pour l'externalisation des fonctions industrielles

Dans ce cas, il conviendra pour l'Administrateur Indépendant d'apporter une attention particulière sur les aspects suivants :

- mesurer le risque de perte de savoir-faire particulier de l'entreprise,

- évaluer le risque de dépendance,
- s'assurer que le contrat d'externalisation comprend toutes les clauses préservant le délai et la qualité de fabrication.

Les autres fonctions externalisées...

• Les achats

L'externalisation des fonctions achats peut porter sur : la recherche de fournisseurs qualifiés et compétitifs, des outils externes pour la passation des commandes, les contrôles qualitatifs et / ou quantitatifs,

la vérification des factures fournisseurs en liaison avec la comptabilité, le recours à des centrales d'achats spécialisées, la mutualisation des coûts dans le cadre d'un groupe de sociétés...

6

• Les services généraux

L'externalisation des services généraux peut concerner : la restauration collective, l'accueil, la propreté, la surveillance de locaux, la logistique (organisation

des livraisons, des transports, du stockage,...), la maintenance d'usines ou de services...

• Les fonctions marketing et communication

Les services les plus fréquemment concernés sont les suivants : les campagnes publicitaires, la gestion

de la communication externe et de l'image, les études de marché, les tests de commercialisation,...

• Les fonctions commerciales

L'externalisation des fonctions commerciales peut concerner : les centres d'appels, l'accueil téléphonique ou physique, le merchandising et la gestion des corners dans la grande distribution, la gestion

des réclamations, le processus de commercialisation suite à l'évolution des modes de distribution ou de promotion (par ex : visiteurs médicaux,...), la mise en place de réseaux de franchises.

3. Quels sont les impacts de l'externalisation en matière sociale ?

En droit social, la problématique essentielle face à un projet d'externalisation est le sort des salariés affectés à l'activité transférée et cette problématique

se pose à deux niveaux :

- le transfert des contrats de travail,
- la licéité de l'exécution de l'externalisation.

7

3.1 La question du transfert des contrats de travail

Une entreprise qui envisage l'externalisation d'une activité devra, en tout premier lieu, se prononcer sur l'applicabilité ou non de l'article L 1224-1 du code du travail (ex L 122-12 du même code).

En effet, si le principe du transfert automatique des contrats de travail a, pendant longtemps, été considéré comme une disposition protectrice des intérêts des salariés, ces derniers, ainsi que les organisations syndicales, revendiquent aujourd'hui fréquemment la non applicabilité du transfert automatique des contrats de travail, au regard notamment des conséquences (voir ci-après) que cela induit sur le statut social.

Les trois conditions pour que le transfert automatique des contrats de travail se réalise sont les suivantes :

- l'activité externalisée doit constituer une entité économique autonome : l'activité doit disposer de moyens corporels et/ou incorporels et tendre à des résultats spécifiques avec une finalité propre,
- l'existence d'un ensemble organisé de personnes,
- l'absence de fraude (par exemple, filialisation dans le but exclusif de soustraire le personnel affecté à l'activité aux dispositions de la convention collective).

a) Si cette question du transfert automatique des contrats de travail dans les situations d'externalisation est aujourd'hui fortement discutée, cela résulte principalement des conséquences sociales induites sur le statut des salariés :

- Tous les contrats de travail sont transférés :
Le contrat subsiste avec le nouvel employeur avec maintien de l'ancienneté, de la qualification, de la rémunération sans que les salariés concernés ne puissent s'y opposer. Pour les salariés protégés, une autorisation administrative doit être obtenue. Une vigilance particulière doit également être portée aux salariés partiellement affectés à l'activité.
- Le nouvel employeur n'est, en principe, pas tenu par les accords collectifs applicables chez le précédent employeur.
Toutefois, le législateur a atténué cette conséquence, en prévoyant que les accords collectifs en vigueur chez le « cédant » continuent de produire leurs effets pendant une durée d'un an à compter de l'expiration d'un délai de préavis

(en principe de trois mois).

Au terme de ce délai, et sauf nouvel accord négocié au sein de l'entreprise d'accueil, les salariés transférés conservent exclusivement les avantages individuels qu'ils ont acquis en application de la convention et/ou de l'accord collectif qui étaient en vigueur au sein de l'entreprise qui externalise.

- Les usages en vigueur au sein de l'entreprise procédant à l'externalisation sont opposables au nouvel employeur, sachant que ce dernier a la possibilité de les dénoncer.
- Les accords d'intéressement, de participation, plan d'épargne,... en vigueur au sein de l'entreprise externalisant une activité ne s'appliquent plus aux salariés transférés qui relèveront, s'ils existent, des accords en vigueur au sein de l'entreprise d'accueil.
- Il en est de même pour les systèmes de protection sociale complémentaire, retraite, prévoyance, mu-tuelle,...
- Il convient également d'être attentif aux conséquences de l'externalisation en matière d'institutions représentatives du personnel, délégué du personnel, comité d'établissement, voire délégué syndical d'établissement qui serait propre à l'activité externalisée.

b) C'est au regard de ces conséquences que les enjeux sociaux sont de plus en plus fréquemment au centre de la réflexion préalable à toute opération d'externalisation.

En cas de contentieux, c'est en effet le juge judiciaire (Conseil des Prud'hommes ou Tribunal de Grande Instance) qui devra se déterminer sur le fait de savoir si les conditions du transfert automatique des contrats de travail sont réunies, à savoir le transfert d'une entité économique, d'un ensemble organisé de personnes et d'éléments corporels ou incorporels permettant l'exercice d'une activité économique qui poursuit des intérêts propres.

Dans l'hypothèse de la non-applicabilité d'un transfert automatique des contrats de travail, l'entreprise externalisant une activité devra ainsi assumer le sort des salariés affectés à cette activité (reclassement, licenciement économique,...).

3.2 La licéité de l'exécution de l'externalisation

Une fois l'opération d'externalisation avec transfert des contrats de travail réalisée, il conviendra, en matière de droit social, d'être particulièrement attentif aux modalités de réalisation de la prestation objet de l'externalisation (sous-traitance, prestations de service,...).

En effet, la jurisprudence la plus récente est particulièrement sévère dans son appréciation des situations de mise à disposition de personnel.

Il sera donc particulièrement important que l'opération de sous-traitance ou de prestation de service soit licite et ne dissimule pas en réalité une opération exclusive de prêt de main d'œuvre à but lucratif : ce point nécessite une attention toute particulière de l'Administrateur Indépendant.

Ainsi, les critères d'appréciation les plus souvent utilisés pour conclure sur le fait qu'une opération est licite sont les suivants :

- nature du service rendu par la société prestataire et

- spécialités/objet social de cette dernière,
- rémunération forfaitaire de la prestation,
- exercice de l'autorité hiérarchique exclusivement assurée par le prestataire,
- responsabilité de l'entreprise prestataire pour la bonne exécution des travaux avec ses propres moyens matériels.

Ces différentes problématiques liées à l'externalisation d'une activité se rencontrent également au niveau des groupes de sociétés. La Cour de Cassation, même dans le cadre d'un groupe, resserre ainsi aujourd'hui de plus en plus son contrôle sur la licéité des opérations de mise à disposition de personnes (transfert des contrats entre sociétés d'un même groupe, co-employeur, voire prêt de main d'œuvre à but lucratif).

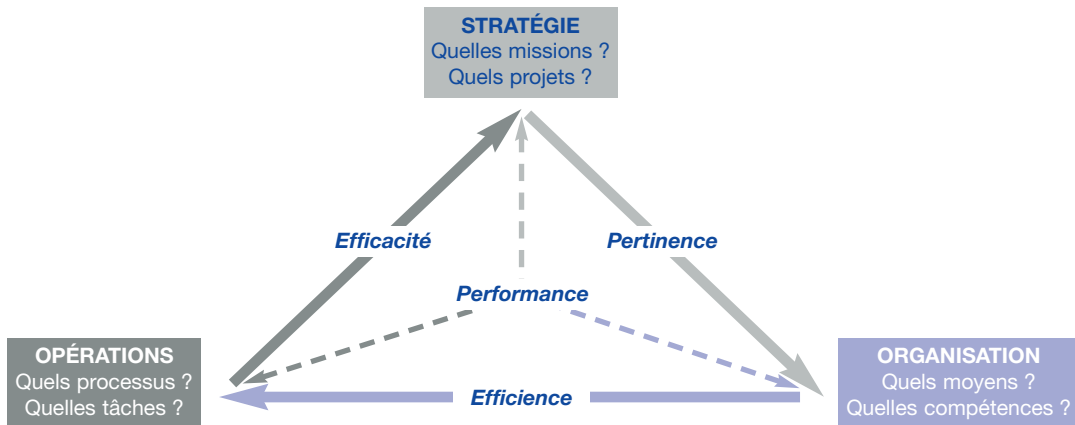
En synthèse, il est donc important de retenir que toute opération à but lucratif ayant pour objet exclusif le prêt de main d'œuvre est interdite.

8

4. Comment assurer la gestion du changement et la communication ?

La gestion du changement et la communication sont des éléments clés de la réussite d'un projet et ceci est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'un projet d'externalisation. Dans ce cas, le plan de gestion du changement doit être parfaitement en phase avec la stratégie de l'entreprise.

Pour mener à bien la gestion du changement impliquée par une telle décision et le plan de communication qui en découle, l'Administrateur Indépendant jouera un rôle clé dans les phases d'analyse préalable, de lancement et de suivi de ce processus.



4.1 Plan de gestion du changement

Le plan de gestion du changement sera construit autour des besoins d'adaptation identifiés pour mettre en place la nouvelle organisation et il devra tenir compte des risques de résistance des collaborateurs de l'entreprise.

Les processus : en cas d'externalisation, les processus liés à l'organisation doivent être redéfinis afin que le prestataire puisse les gérer en toute sécurité.

Les Hommes : il est fréquent que l'externalisation de certaines fonctions provoque une résistance au sein de l'entreprise, et ce, notamment auprès des collaborateurs concernés par le transfert de leur contrat de travail.

Il est donc nécessaire de communiquer sur ce point afin d'expliquer cette décision, de rassurer et d'impliquer les acteurs de l'entreprise dans le changement. Un plan de formation devra aussi être défini afin que les collaborateurs concernés sachent quels seront les changements dans leur travail quotidien.

Les tâches : les tâches de chacun des collaborateurs peuvent nécessiter une redéfinition afin de s'adapter à la nouvelle organisation de l'activité. En effet, l'externalisation est très souvent menée pour se concentrer sur les activités centrales de l'entreprise. Certaines tâches administratives seront ainsi supprimées et remplacées par des tâches de supervision et de contrôle.

9

Points de vigilance spécifiques sur les risques induits par un projet d'externalisation et la gestion du changement

Dans ce processus, l'Administrateur Indépendant devra porter une attention particulière aux risques suivants :

- projet en inadéquation avec la stratégie globale affichée par l'entreprise,
- non respect des consultations des instances représentatives du personnel,
- non acceptation du projet provoquant une perte

- de productivité ou de l'absentéisme,
- surcharge de travail pour les collaborateurs,
- retard dans la mise en œuvre ou abandon du projet,
- suivi des dysfonctionnements liés aux changements,
- suivi des négociations avec les partenaires de l'entreprise (syndicats et prestataires).

4.2 Plan de communication

Le plan de communication fait partie intégrante de la conduite du changement et doit englober la communication interne et externe.

Points de vigilance spécifiques sur le plan de communication

Les principaux aspects à prendre en compte par l'Administrateur Indépendant dans ce domaine sont :

- la définition claire des objectifs,
- la valorisation du projet par une implication de la direction générale de l'entreprise,

- les moyens mis en place pour faire connaître la vision à tous les acteurs,
- l'adhésion des acteurs au changement,
- la communication d'un plan de formation,
- la facilitation de l'échange et la coordination entre les acteurs.

Conclusion

Les projets d'externalisation sont de plus en plus fréquents avec des objectifs allant de la recherche de rentabilité aux besoins d'expertise ou de rapidité ; ils peuvent toucher tous les domaines de l'entreprise.

Pour s'assurer d'une maîtrise des risques liés à ces projets et de la réalisation des avantages financiers

qui en découlent, le conseil d'administration doit être impliqué dans tout processus d'externalisation et valider les différentes étapes de la démarche.

Ce cahier, basé sur l'expérience des personnes et cabinets ayant collaboré à sa rédaction, donne quelques règles de bonnes pratiques.

10

A minima, l'Administrateur Indépendant suivra ainsi ces points incontournables :

- la cohérence de la décision par rapport aux enjeux stratégiques de l'entreprise,
- l'existence d'une organisation structurée du processus d'externalisation avec des points précis d'information - validation du conseil d'administration en matière de rédaction du cahier des charges, de lancement d'un appel d'offres, de choix du prestataire, de rédaction d'un contrat avec celui-ci, de mobilisation d'équipes dédiées

en interne et au niveau du prestataire et enfin d'un calendrier d'exécution,

- l'appréhension des aspects sociaux et organisationnels pour éviter toute surprise, notamment dans les domaines du droit social, du partage des responsabilités avec le prestataire et des bénéfices conservés de la propriété intellectuelle en cas de transfert de R&D,
- la définition des enjeux financiers induits afin de pouvoir les suivre et les « challenger » pendant et après le processus d'externalisation.

Glossaire

L'externalisation peut prendre plusieurs formes et il est nécessaire de bien définir les termes utilisés dans ce domaine qui recouvre en fait des réalités et des nécessités très différentes : elle concerne en effet soit la véritable externalisation (prestation de services, sous-traitance) soit la mutualisation de services (dont notamment le centre de services partagés - CSP - qui est fréquemment mis en place à l'intérieur des groupes).

1. La véritable externalisation consiste pour une entreprise à confier tout ou partie d'une fonction jusque là assurée en interne à un acteur indépendant spécialisé.

Les principaux modes d'externalisation sont soit la sous-traitance (terme plus adapté à l'industrie) soit la prestation de services qui est plus répandue pour les prestations intellectuelles. Dans les deux cas, il y a obligation de résultat de la part du prestataire.

A. La prestation de services

Le contrat est généralement pluriannuel et le prestataire s'engage sur des niveaux spécifiés de service, de performance et de responsabilité.

Il y a dans ce cas fréquemment transfert au tiers prestataire de tout ou partie des moyens humains et/ou matériels que l'entreprise avait affectés à la fonction qu'elle externalise.

Ce mode d'externalisation s'applique surtout aux fonctions support (Ressources Humaines - RH -, Systèmes d'Information - SI -, comptabilité, services généraux,...), mais il peut également

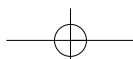
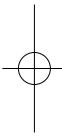
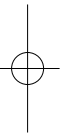
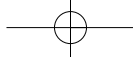
concerner, dans certains secteurs, des fonctions centrales de l'entreprise comme le commercial, la logistique, et parfois certaines parties de la R&D.

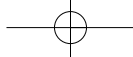
B. la sous-traitance consiste à confier à une entité extérieure une activité que l'entreprise ne peut pas ou ne veut pas assurer elle-même (savoir-faire très particulier). La relation entre donneur d'ordre et sous-traitant est une relation commerciale très encadrée sans engagement à long terme avec obligation de résultat de la part du sous-traitant, qui utilise ses propres ressources matérielles et humaines.

On la trouve souvent dans des secteurs tels que l'automobile (où une chaîne de sous-traitants fournit les composants au concepteur et assembleur d'automobiles) ou dans la maintenance très spécialisée.

2. La mutualisation consiste à créer une unité autonome, le plus fréquemment au sein d'un groupe de sociétés, avec mise en commun de moyens, afin de rationaliser et uniformiser la nature et le niveau de service d'une prestation.

Le centre de services partagés (CSP) est la forme la plus fréquente de la mutualisation. Il s'agit dans ce cas du regroupement de mêmes activités au sein d'une organisation dédiée qui réalise des prestations et les facture aux unités opérationnelles clientes. Cette mutualisation concerne surtout les fonctions support ou des fonctions de back-office qui peuvent utiliser des processus communs aux différentes entités clientes.





Présentation des participants à l'élaboration de ce Cahier APIA

APIA

3 rue du Président Carnot - 69002 LYON
Tél. 06 31 29 83 88
Site : www.apia.asso.fr
Contact : contact@apia.asso.fr

12

Créée fin 2003, APIA est une association dont l'objectif est de promouvoir et de professionnaliser la fonction d'administrateur d'entreprises.

Initiée par un groupe de dirigeants d'entreprises de taille moyennes, APIA s'est élargie depuis à d'autres dirigeants et à de nombreux partenaires, experts reconnus des métiers proches de l'entreprise.

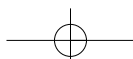
Les membres et les partenaires travaillent ensemble sur des thèmes liés aux fonctions et responsabilités des administrateurs pour enrichir leur pratique professionnelle, mieux aider les chefs d'entreprises et contribuer à la pérennité et au développement de celles-ci.

MAZARS

131 boulevard Stalingrad - 69100 Villeurbanne
Tél. 04 26 84 52 52
Site : www.mazars.fr
Contact : Christine Dubus, Associé : christine.dubus@mazars.fr

Mazars est une organisation internationale intégrée et indépendante, spécialisée dans l'audit, le conseil, les services comptables, fiscaux et juridiques. Constamment élargie, l'offre de services de Mazars reflète l'ambition du Groupe : faire bénéficier ses clients - groupes internationaux, PME et organismes publics - de solutions globales et sur mesure qui les aident à mettre en oeuvre une dynamique de croissance durable.

Le Groupe fédère plus de 13 000 professionnels sur les cinq continents, dans 67 pays, et s'engage au quotidien.



Ont également apporté leur contribution

Yves GOETZ

Animateur d'ACTYVES, responsable du pôle Evaluation et Transition du Groupe Triangle

Site : www.groupetriangle.fr

Contact : Yves Goetz, yves.goetz@groupetriangle.fr - Tél: 06 07 87 33 00

Le Groupe Triangle intervient dans les industries agricoles (principalement coopération) et l'agro-alimentaire. Si vous souhaitez réfléchir à l'efficacité de votre organisation, préparer et réussir une fusion, revoir les approches commerciales ou logistiques pour vous distinguer de la concurrence, vous donner les moyens de rebondir après une crise et assurer une dynamique de développement à votre entreprise, ACTYVES vous accompagne.

FROMONT BRIENS & ASSOCIES

40 rue de Bonnel – 69484 Lyon Cedex 03

Tél. 04 78 62 15 00 - Site : www.fromont-briens.com

Contact : Philippe Clément : info@fromont-briens.com

Fromont Briens & Associés est l'un des premiers cabinets d'avocats spécialisés en droit social et en protection complémentaire tant par le nombre de ses avocats (plus de 110) que par le volume de son chiffre d'affaires et l'importance des dossiers traités. Le cabinet intervient dans toutes les composantes du droit social ; assiste, conseille et défend une clientèle d'entreprises françaises et internationales dans toutes les branches d'activité.

KPMG

51 rue de Saint Cyr – 69338 Lyon Cedex 9

Tél. 04 37 64 75 00 - Site : www.kpmg.fr

Contact : Norbert Héritier, Associé : nheritier@kpmg.fr

KPMG, membre du réseau KPMG international est le premier groupe français de services pluridisciplinaires (audit, conseil, expertise comptable, droit et fiscalité). Il emploie près de 7 300 salariés dans 217 implantations, au service des sociétés cotées et groupes internationaux, des PME, des groupes familiaux, de l'économie sociale et solidaire et des collectivités publiques.

ORFIS BAKER TILLY

149 Bd Stalingrad – 69100 Villeurbanne

Tél. 04 72 69 38 88 - Site : www.orfisbti.com/

Contact : Jean-Louis Flèche, Associé : jfleche@orfis.fr

Orfis Baker Tilly est un cabinet d'expertise comptable, d'audit et de conseil fortement ancré sur son marché. C'est un cabinet « autrement » par sa gamme étendue de services et de spécialisations, par son originalité de la relation client et par sa capacité à conjuguer la proximité clients à l'accompagnement partout en France et dans plus de 120 pays.

Les cahiers APIA

Déjà parus :

- **Cahier APIA n°1** : « Quelques conseils en matière d'assurance de la responsabilité des dirigeants et des mandataires sociaux ». En collaboration avec Assurance & Capital Partners.
- **Cahier APIA n°2** : « Rôle des administrateurs en matière de contrôle interne et de gestion des risques ». En collaboration avec Ernst & Young Lyon et Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°3** : « Un administrateur Indépendant dans les Sociétés par Actions Simplifiées (S.A.S.) ? ». En collaboration avec le Cabinet Guérin, Société d'Avocats.
- **Cahier APIA n°4** : « L'administrateur d'entreprises : un facteur de succès d'une transmission d'entreprise ». En collaboration avec CIC, Banque de Vizille, Lamy Lexel Avocats Associés, MCG Managers, Societex Corporate Finance.
- **Cahier APIA n°5** : « Administrateur et Chef d'Entreprise, une alchimie gagnante ». En collaboration avec Eurosearch Consultants, avec la participation de BL Consultants, Remi Huppert-Conseil et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°6** : « Anticiper ! Dépasser l'approche traditionnelle ». En collaboration avec L.E.K. Consulting et TCR Capital.
- **Cahier APIA n°7** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 1 : hors cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance et Ernst & Young Lyon, avec la participation de Seralia et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°8** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 2 : En cas de cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance.
- **Cahier APIA n°9** : « Les enjeux de la gouvernance dans les jeunes entreprises en croissance ». En collaboration avec le CERAG, Emertec Gestion, MCG Managers, avec la participation de Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°10** : « Vous avez dit indépendant ? ». En collaboration avec Barclays Private Equity, Societex Corporate Finance, avec la participation d'Edward Addey et Sigma Consulting.
- **Cahier APIA n°11** : « Les ressources humaines : un facteur stratégique de succès ». En collaboration avec Fromont Briens & Associés, Yves Lacroix, avec la participation de BL Consultants, Concordances et MCG Managers.
- **Cahier APIA n°12** : « Repères pour la rémunération des Administrateurs Indépendants ». En collaboration avec Eurosearch & Associés.
- **Cahier APIA n°13** : « La logistique et l'Administrateur ». En collaboration avec KPMG.
- **Cahier APIA n°14** : « Les délégations de pouvoirs ». En collaboration avec Lamy Lexel Avocats Associés, avec la participation de Campbell Philippart Laigo & Associés, Société d'Avocats.
- **Cahier APIA n°15** : « Les procédures amiables ». En collaboration avec Campbell Philippart Laigo & Associés, Société d'Avocats et Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral, Association d'Avocats à la Cour.
- **Cahier APIA n°16** : « Challenger la stratégie ou pourquoi et comment l'administrateur doit, en permanence, susciter son élaboration ». En collaboration avec Averroès Développement et FL Partners.
- **Cahier APIA n°17** : « Le risque de fraude dans les entreprises : le rôle des administrateurs dans sa prévention ». En collaboration avec KPMG.

Sur simple demande à : contact@apia.asso.fr