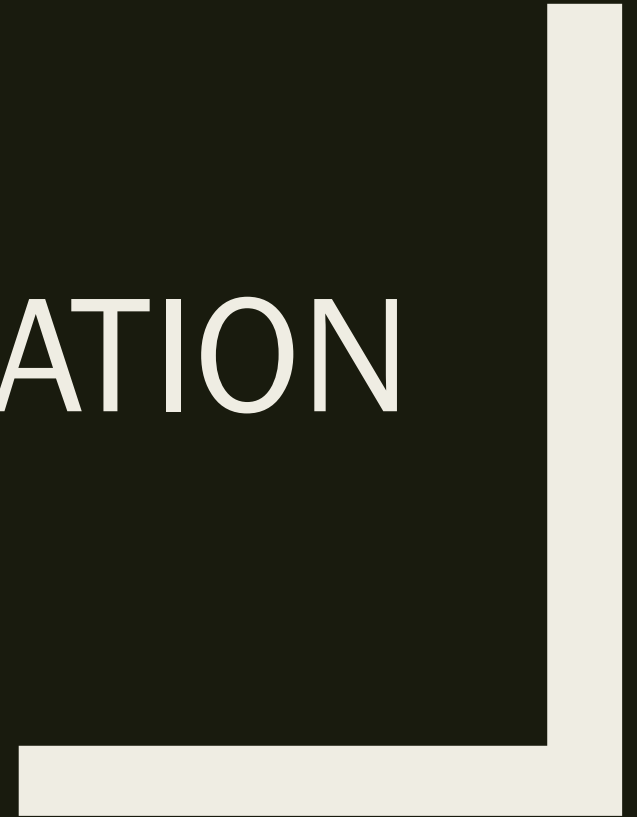




EXTERNALISATION : UN EXEMPLE DE RÉUSSITE, UN EXEMPLE D'ÉCHEC

Régis Debons & Geoffrey De Saint Nicolas

PRÉSENTATION



PRÉSENTATION :

■ Régis DEBONS :

- *Adjoint au maire du Havre*
- *Directeur du service des sports et handicap à l'université du Havre*
- *Vice-président CA 2010/2013 de l'université du Havre*

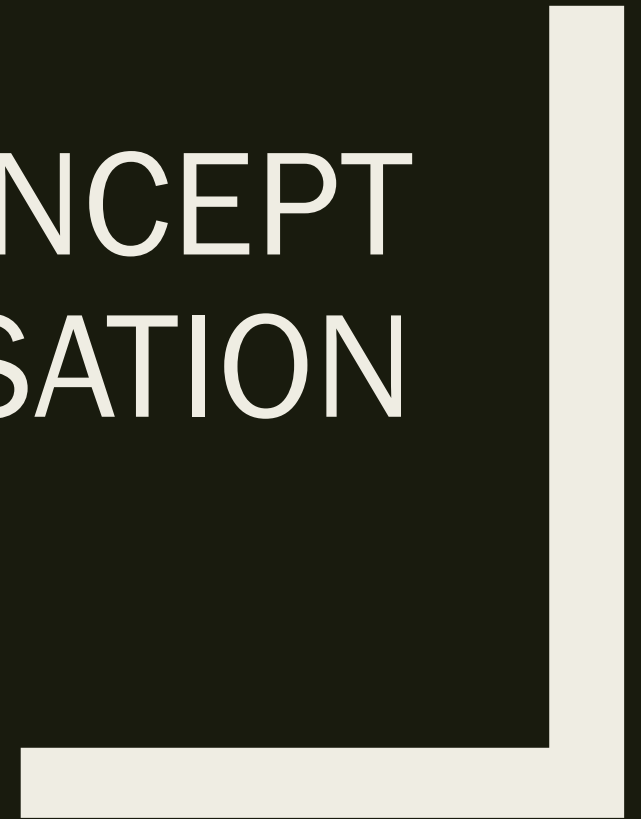
■ Geoffrey DE SAINT NICOLAS :

- *Etudiant en Master 2 Audit et Finances d'entreprises à l'EM Normandie*
- *Contrôleur de gestion chez Alcéane, en charge de l'élaboration et du suivi budgétaire*

Sommaire :

- I. Retour sur le concept d'externalisation
- II. Méthodologie d'une opération d'externalisation réussie
- III. Présentation d'exemple d'échec et de réussite
- IV. Etude de cas sur la Ville du Havre

RETOUR SUR LE CONCEPT D'EXTERNALISATION

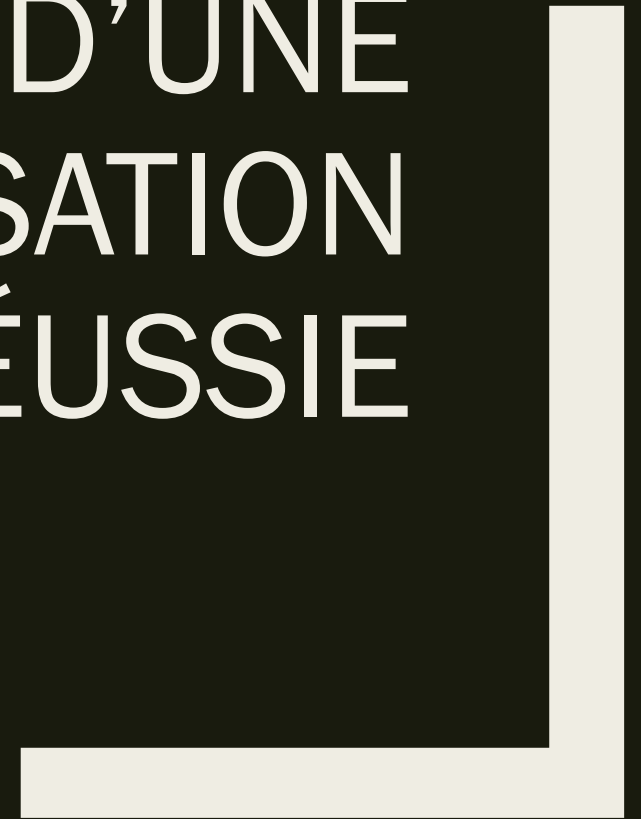


LE CONCEPT D'EXTERNALISATION :

- L'externalisation peut être définie comme le fait de confier une activité à un prestataire extérieur après l'avoir réalisée en interne (Barthélémy, 2001).
- L'opération d'externalisation revient donc à remplacer une relation hiérarchique par une relation contractuelle.
- Le problème de l'arbitrage entre les ressources internes et les ressources externes s'est toujours posé et les entreprises ont progressivement externalisé des activités peu sensibles. Ce phénomène s'étend aujourd'hui aux activités opérationnelles comme les fonctions supports.

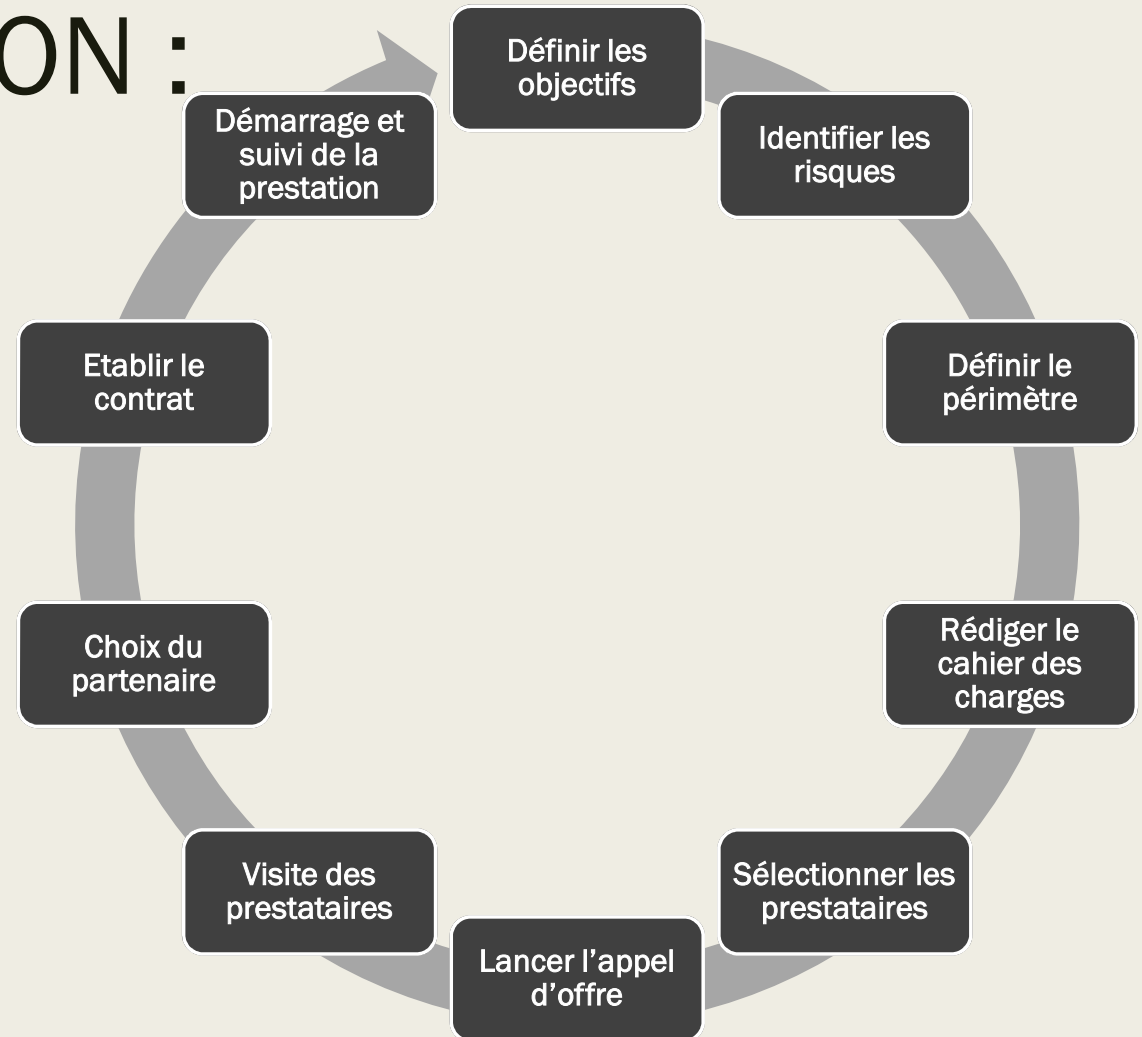
- Le choix entre une activité réalisée en interne ou en externe dépend des coûts totaux générés par cette activité.
- Ils prennent deux formes :
 - *Les coûts de production*
 - *Les coûts de transaction (varie en fonction de 3 risques : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence)*
- L'externalisation permet de **réduire les coûts de production** en profitant des **économies d'échelle** réalisées par le prestataire.

MÉTHODOLOGIE D'UNE EXTERNALISATION RÉUSSIE



METHODOLOGIE D'EXTERNALISATION :

- 10 étapes clés :



1 : Définir les objectifs de l'externalisation

- Nécessite au préalable le consentement des directions.
- Quelle est la qualité de service attendue aujourd'hui et demain ?
- Comment se situe l'organisation interne et sa performance, par rapport aux coûts de fonctionnement ?
- S'agit-il de faire baisser les coûts ? Augmenter les parts de marché ? Améliorer la qualité de service rendue ?
- L'entreprise est-elle disposée à sous-traiter ?

2 : Identifier les risques

- L'externalisation comporte des risques, il faut les définir et les valoriser le plus précisément possible.
- Nous pouvons lister quelques exemples de risques :
 - *Dégradation de l'image de marque*
 - *Perte de compétences*
 - *Perte de qualité*
 - *Risque de problèmes sociaux*

3 : Définir le périmètre de l'externalisation

- Consiste à répartir les tâches et les rôles entre les parties prenantes :
 - *Qui va faire quoi ?*
 - *Comment ?*
 - *Dans quel délais ?*
 - *Avec quels échanges d'information ?*

4 : Rédiger le cahier des charges

- Etape logique après la définition du périmètre.
- L'entreprise précise les flux, les traitements, les évolutions prévisibles, les spécificités des opérations, les exigences des clients.
- Elle définit les opérations et explicite ce qu'elle attend du prestataire, elle exprime clairement les résultats visés.

5 : Sélection des prestataires

- A l'aide d'annuaires professionnels ou bien par Internet, l'entreprise sélectionne différents prestataires pour procéder à un tri.
- Plusieurs critères de sélection comme :
 - *Le savoir faire*
 - *La proximité géographique*
 - *Le réseau logistique*
 - *Etc.*

6 : Lancer l'appel d'offre

- Diffusion du cahier des charges aux prestataires sélectionnés.
- Organisation de réunions pour répondre aux différentes interrogations.
- A travers des grilles de réponse : évaluation et dissection des coûts.

7 : Visite des prestataires sur le terrain

- Permet de se rendre compte de la réalité des services.
- Comment envisager un éventuel partenariat ?
- Ajustement des notes et hiérarchisation des réponses.

8 : Choix du meilleur prestataire

- L'entreprise fait son choix en fonction des critères retenus.

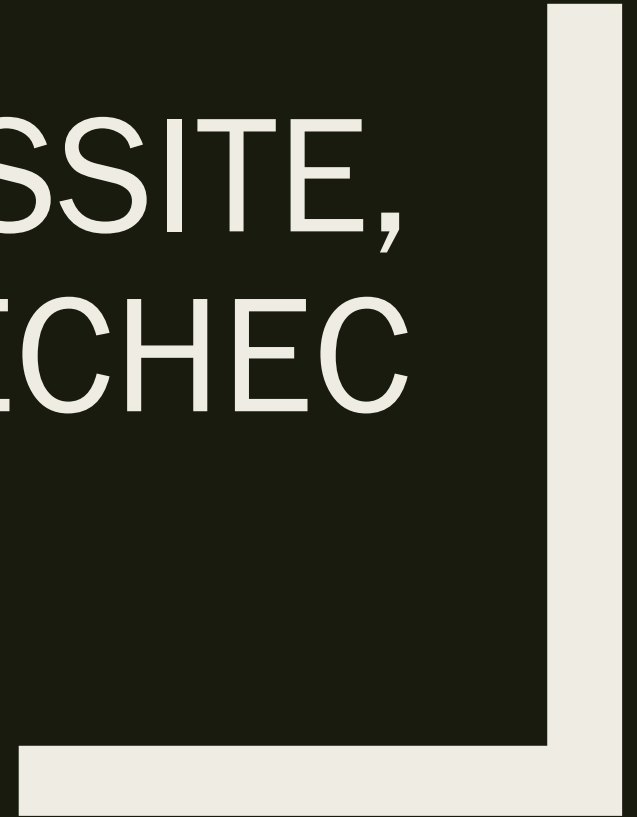
9 : Etablir le contrat de prestation

- Etablissement d'un contrat de coopération commerciale, celui-ci précise les obligations de chacun des partenaires.
- Il faut alors trouver le juste milieu entre le « pas assez de contrat et le trop de contrat ».
- Le contrat doit permettre de couvrir les deux entreprises :
 - *Durée de contrat, condition d'utilisation, prix.*
 - *Clauses litigieuses*
 - *Transfert de personnel, matériel, logiciel*
 - *Reprise éventuelle du contrat*
 - *Condition de sortie*

10 : Démarrage et suivi de la prestation

- Mettre en œuvre les moyens prévus au contrat pour que la prestation se déroule dans les meilleures conditions possibles.
- Prévoir l'installation du matériel nécessaire. Veiller à la bonne mise en place des outils de reporting de données.
- Une fois la prestation stabilisée, l'entreprise et le prestataire suivent mensuellement dans le cadre de Comité de Pilotage, le déroulement et le niveau de qualité de la prestation.

EXEMPLE DE RÉUSSITE,
EXEMPLE D'ÉCHEC



Exemple : SNCF et IBM

- Programme ambitieux d'externalisation entre les deux entreprises, création d'une co-entreprise pour piloter les activités de sous-traitance IT.
- Un contrat qui ne disposait pas du consentement des syndicats et des salariés de la direction des systèmes d'informations.
- Cause de l'échec de ce contrat : « des difficultés contractuelles », « une incapacité de couvrir le contrat initial », notamment sur le plan de la réduction des dépenses (300 millions en 6 ans)
- Dans les faits, la sous-estimation de « la diversité et la complexité opérationnelle » a engendré un excès d'optimisme des objectifs cibles.

Exemple : Japan Tobacco International et Darest

- Choix d'externaliser son service IT en charge des postes de travail et périphériques connectés.
- A l'origine du contrat, un turn-over important chez JTI, du fait de l'impossibilité des spécialistes d'évoluer.
- Darest a réussi à répondre à l'offre tout en offrant **des prix mesurés et une véritable plus-value dans le service.**
- Très vite s'instaure **une relation de collaboration**, bien loin du rapport hiérarchisé, au travers de ce **lien de confiance**, permet de proposer **des solutions innovantes.**
- Une relation basée sur le **Win-Win.**

ETUDE DE CAS : LA VILLE DU HAVRE



BUDGET 2017

BUDGET GLOBAL

348,87
M€

dont

DÉPENSES
D'INVESTISSEMENT

98,90
M€

DÉPENSES
DE FONCTIONNEMENT

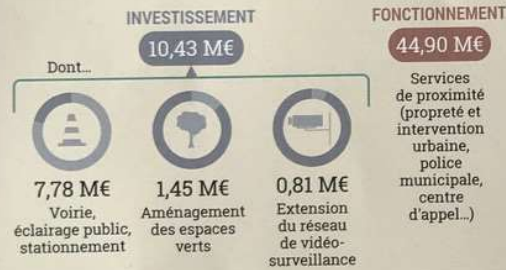
249,97
M€

TAUX
D'IMPOSITION

STABLES

En 2017, Le Havre investit pour :

Espaces publics **55,33 M€**



Éducation, enfance **50,19 M€**



Culture **38,82 M€**

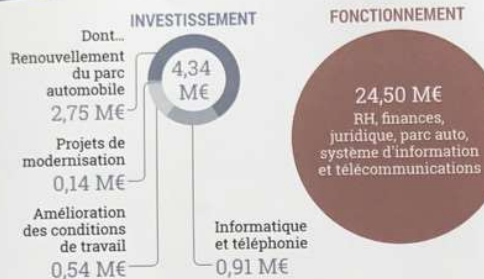


Développement et renouvellement urbain **39,63 M€**



Administration générale

28,84 M€



Cohésion sociale et solidarité

21,99 M€



Gestion du patrimoine

23,37 M€



Attractivité et rayonnement

13,78 M€



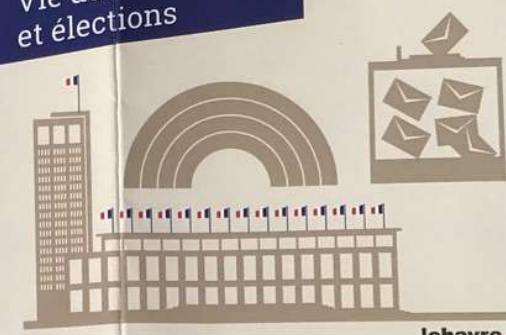
Sport et nautisme

15,95 M€



Vie des assemblées et élections

2,15 M€



Ville du Havre :
Maitrise des dépenses de
fonctionnement depuis 2009

Les leviers :

- Ralentir puis réduire la croissance des recettes de fonctionnement :
 - *Une décision anticipée : depuis 2012, baisse des dotations de l'Etat de 35% à 20% du budget de fonctionnement*
 - *Une décision permanente : gèle de l'indice de la fiscalité locale de la taxe foncière*
 - *Maitrise de l'augmentation des autres financements (stationnement, Jeux du casino)*

Les leviers :

- Une politique ajustée à la situation locale : Un pouvoir d'achat en dessous des villes de même taille.
- Une politique ajustée à la situation nationale :
 - *La Loi impose un contrat entre l'Etat et la Ville, objectif : pas d'augmentation des dépenses à plus de 1,2% par an.*
 - *Volonté de l'Etat de stabiliser les dotations*

Ville du Havre :

Les mesures pour réduire les dépenses
de fonctionnement

Les mesures les plus faciles:

- Depuis 2009, éco-rationalisation :
- Par la mutualisation : (Secrétariat, impressions, parc voiture)
- Par les tableaux de bords : (télégestion des bâtiments, des fuites ; contrat de performance sur le chauffage)
- Par le suivi DRH (Badges)
- Par le suivi des subventions (Procédures)

Les mesures les plus difficiles :

- Le gel, le « 0 » de la masse salariale.
- Demande de réorganisation de chaque direction, remplacement de 1 départ sur 2, voir aucun.
- Points d'aide : réorganisation d'agglomération, transfert de compétences informatique et gestion des déchets.
- Points de difficultés, les réorganisations de l'Etat. (Baisse des dotations, mise en place du périscolaire, augmentation de salaire, fin des contrats emplois-jeunes)

Ville du Havre :
Le fondement de la politique locale
depuis 1995

La politique locale:

- Dépenses d'investissement qui fluctuent entre 40 et 80 millions
- Choix d'une ville attractive et patrimoine de l'UNESCO
- Organisé sur 6 ans avec :
 - *Une année qui achève le mandat précédent*
 - *Deux années d'études*
 - *Trois années de travaux*

Ville du Havre :
Les recettes d'investissement
stabilisées

Les recettes d'investissement stabilisées :

- Différentes sources :

- *Encours d'emprunt : 262 millions, pour une épargne à 11,3 ans*
- *Financement extérieurs : Région, agglomération, département, projets ANRU*
- *Auto-financement*

Ville du Havre :
Le mode de gouvernance

Le mode de gouvernance:

- Le Conseil d'Administration d'une Université :
 - « *Les collèges* »

- Le Conseil Municipal d'une Ville :
 - « *La majorité* »

Ville du Havre :
Tandem Administration - Politique

Le tandem Administration - Politique:

- La confiance professionnelle comme pilier
- Le respect des périmètres de chacun : Présidence – Agent comptable
- La constance, la clarté, assumer collectivement les décisions : le choix
- La transversalité de l'équipe

Ville du Havre :
Commissions d'Appels d'Offres

Les Commissions d'Appels d'Offres:

- Transparence, équité, cadre
- Un compromis entre les tarifs et l'aspect technique
- Difficulté du local
- Difficulté de l'avenant
- Difficulté de la délégation
- Exemple : Externalisation du contrôle du chauffage.



Ville du Havre :
Le bilan

Moins dépenser, mieux dépenser :

- Une politique ajustée à la situation nationale : Réduire la croissance des recettes de fonctionnement, décision anticipée, décision permanente.
- Une politique ajustée à la situation locale : maîtrise de l'augmentation des financements
- Les mesures simples de réduction de la dépenses : mutualisation, tableaux de bord, suivi RH
- Des mesures plus difficiles : gel des salaire, réorganisation de l'Etat.
- Le temps
- Le mode de gouvernance
- L'externalisation des activités comme le chauffage

MERCI DE VOTRE
ATTENTION

