

Les entreprises du tertiaire externalisent aussi leurs services

Nathalie Cloarec, Pascale Chevalier,
pôle Enquêtes structurelles dans les secteurs des services, Insee Pays de la Loire

Les entreprises utilisent toutes un certain nombre de services, que l'on peut regrouper en une dizaine de grandes fonctions : achats, logistique, services financiers ou commerciaux, informatique et télécommunications, etc. Pour satisfaire ces besoins, elles peuvent affecter des personnels internes, externaliser durablement certains services ou faire appel occasionnellement à un prestataire. Comme dans l'industrie, les entreprises du tertiaire externalisent principalement les fonctions qu'elles jugent moins stratégiques et/ou celles qui demandent des compétences techniques particulières.

Les raisons le plus souvent invoquées sont la recherche de compétences spécifiques et une meilleure maîtrise des coûts. Les petites entreprises font plus facilement appel à l'externalisation que les grandes. Les entreprises de commerce de gros sont celles qui externalisent le plus, parce qu'elles appartiennent souvent à des groupes qui peuvent leur fournir ces prestations, tandis que le commerce de détail préfère s'organiser en interne. Les entreprises de conseil et assistance externalisent davantage leurs services que les entreprises de services opérationnels.

L'externalisation consiste, pour une entreprise, à confier durablement à une autre entreprise tout ou partie des services nécessaires à son fonctionnement. Lorsque l'entreprise appartient à un groupe, l'entreprise prestataire peut être une filiale du même groupe : dans ce cas le partage des tâches fait partie de l'organisation du groupe et devient pérenne. L'externalisation se distingue de la sous-traitance, qui consiste à donner à une autre entreprise une partie des tâches qui seront facturées à ses clients. Elle se distingue également d'une simple prestation

de services ou d'un recours occasionnel à un prestataire de service, qui répondent à un besoin ponctuel.

L'appel à un prestataire : durable ou occasionnel selon les fonctions

Les entreprises du commerce et des services confient à des prestataires les mêmes fonctions que les entreprises industrielles. Cependant, la proportion d'entreprises de 20 salariés ou plus qui font appel à un prestataire est légèrement plus élevée dans l'industrie que dans le tertiaire.

Les entreprises du secteur tertiaire choisissent plutôt de recourir à un prestataire pour des fonctions généralement non stratégiques telles que la maintenance et le nettoyage, la logistique ou les autres services généraux (*graphique 1*). Plus de 50 % du coût global de ces fonctions est confié à un prestataire externe, de façon durable ou occasionnelle. Plus précisément, en termes de fonctions élémentaires (*source*), ce sont la collecte des déchets (61 % du coût de la fonction), la sécurité (55 %) et le nettoyage (53 %) qui sont le plus souvent confiés à des entreprises extérieures sur la base de contrats de longue durée. A l'inverse, la maintenance de bâtiments, d'équipements et la location de matériel sont plus souvent confiées de façon occasionnelle.

Les entreprises confient aussi à des prestataires extérieurs des domaines techniques qui demandent des compétences dont l'acquisition ou la pérennisation seraient coûteuses. C'est le cas, par exemple, de l'informatique et des télécommunications ou des services financiers.

Enfin, les entreprises du tertiaire déclarent préférer assurer elles-mêmes les services qu'elles jugent stratégiques pour leur développement. C'est le cas de la recherche et technologie (*définitions*), de la gestion des ressources humaines ou de la fonction achats, toutes fonctions qui sont rarement confiées à un prestataire externe (moins de 40 % de ces services sont confiés à un prestataire et moins de 25 % le sont durablement). Les activités liées au fonctionnement courant sont aussi le plus

INSEE
PREMIERE

souvent assurées en interne : services comptables, juridiques et de secrétariat. Au sein de ces regroupements, quelques fonctions font toutefois exception, telles que les services juridiques et la formation, qui sont confiés à 60 % à des prestataires externes. Pour la formation, cette prise en charge est même plutôt occasionnelle (39 % du coût de la fonction) ; les actions de formation sont en effet décidées de manière ponctuelle ; elles peuvent être traitées en interne ou en externe, selon que les compétences nécessaires sont présentes ou non dans l'entreprise.

Ce motif est mis en avant par sept entreprises sur dix dans les domaines de l'informatique et des télécommunications, des services comptables, juridiques et de secrétariat ainsi que de la recherche et technologie : ces services, indispensables au fonctionnement de l'entreprise, exigent des compétences qui en sont souvent absentes.

Pour une entreprise sur cinq, la décision de recourir à une entreprise externe est en second lieu liée à une volonté de mieux maîtriser les coûts. Le choix se ferait au moment de renouveler un contrat ou de procéder à des changements organisationnels, si l'offre de services des prestataires extérieurs laisse espérer une meilleure performance en termes de coût, de délai ou de qualité. Le recours à un prestataire comme réponse à un besoin ponctuel et la nécessité de se centrer sur le cœur de métier de l'entreprise sont cités en troisième choix, principalement pour les fonctions

informatiques, la gestion des ressources humaines et les services comptables, juridiques et de secrétariat.

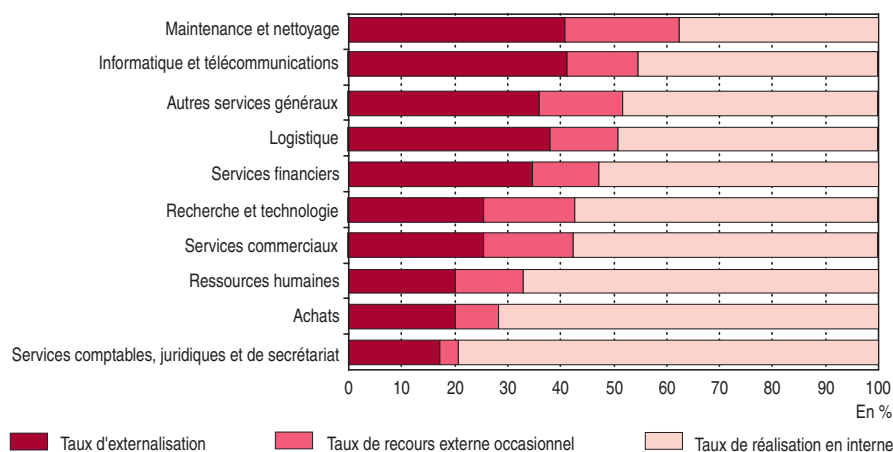
Pour les fonctions logistiques, de maintenance, de nettoyage et les autres services généraux, le coût et la proximité géographique sont les principaux critères de choix d'un prestataire extérieur : si le service rendu n'est pas satisfaisant, il est relativement facile de changer de prestataire pour ces fonctions de base. Pour les ressources humaines, les services comptables, juridiques et de secrétariat et les services financiers, les entreprises sont davantage soucieuses de la notoriété du prestataire. Ces services demandent des compétences plus techniques et une connaissance de l'entreprise cliente.

Trois difficultés sont régulièrement citées quand il s'agit de recourir à un prestataire externe. Le coût est la première difficulté, citée par deux entreprises sur cinq. Même si le recours à un prestataire externe peut permettre une meilleure maîtrise du coût, celui-ci peut paraître trop élevé. Ensuite, la difficulté de préciser et de définir ses besoins semble être un frein pour les fonctions faisant appel à des compétences techniques telles que l'informatique, les ressources humaines ou la recherche et technologie. Enfin, une mauvaise adaptation de l'offre, en termes de diversité, de qualité ou de proximité, peut freiner l'appel à des services externes pour la logistique et la maintenance. En revanche, les problèmes de confidentialité ou de maîtrise des fonctions stratégiques ne sont cités que par moins d'une entreprise sur cinq.

Recherche de compétences et maîtrise des coûts

Les entreprises qui font appel à des prestataires de service justifient ce recours en premier lieu par le besoin de compétences spécifiques (tableau 1).

① L'appel à un prestataire extérieur : de 20 à 65 % selon les fonctions



Source : Insee

① Le choix d'un prestataire : motifs et difficultés

	Motifs guidant le choix du prestataire extérieur			Difficultés liées au recours		
	Recours à des compétences spécifiques	Maîtrise des coûts	Se centrer sur le cœur du métier de l'entreprise	Définition précise des besoins	Perception de la qualité de l'offre	Coût
Informatique et télécommunications	■			■		
Achats		■				■
Logistique						■
Recherche et technologie	■			■		
Ressources humaines	■					■
Services comptables, juridiques et de secrétariat	■					■
Services financiers	■					■
Services commerciaux	■					■
Maintenance et nettoyage		■				■
Autres services généraux		■				■

■ motif/difficulté cité le plus souvent en premier

■ motif/difficulté cité le plus souvent en second

Source : Insee

Les petites entreprises externalisent plus souvent

Ce sont les petites entreprises qui ont le plus recours à des prestataires externes, de façon durable ou occasionnelle : deux fois plus pour les entreprises de moins de 30 salariés que pour les entreprises de 150 salariés ou plus. Pour l'externalisation proprement dite, c'est-à-dire la partie durable, le rapport est un peu plus faible.

Les entreprises de petite taille externalisent plus particulièrement les ressources humaines, les achats et les services comptables et juridiques. Elles n'ont pas la taille suffisante pour embaucher un salarié susceptible de prendre en charge des services élaborés demandant des compétences spécifiques.

Les grandes entreprises externalisent plutôt les services périphériques par rapport à leur cœur de métier tels que l'accueil, la logistique ou le nettoyage. Cependant, au-delà d'une certaine taille, les entreprises confient certaines fonctions (achats, services comptables, juridiques et de secrétariat, services commerciaux) à des cabinets d'experts qui peuvent leur proposer des services personnalisés (graphique 2).

les ressources humaines, ce sont majoritairement des prestataires du groupe qui interviennent (80 % des fonctions externalisées le sont auprès d'une entreprise du même groupe). Pour la logistique, les services généraux et la recherche, elles délèguent aussi très fréquemment les compétences, mais plutôt à des prestataires externes au groupe.

A l'inverse, les détaillants sont ceux qui externalisent le moins : ils préfèrent garder le contrôle de leurs fonctions essentielles telles que les achats, l'entreposage, le conditionnement, la gestion des ressources humaines ou l'accueil (graphique 3a). Les entreprises de services de conseil et assistance, qui incluent les services informatiques, juridiques et comptables, assurent ces fonctions spécifiques pour elles-mêmes le plus souvent en interne, et délèguent fortement à des prestataires la logistique, la maintenance et nettoyage et les autres services généraux. En revanche, les entreprises de services opérationnels (location, intérim, nettoyage, assainissement) pratiquent très modérément l'externalisation (moins de 20 % du coût), sauf pour la maintenance et nettoyage, la logistique et l'informatique où le coût de la partie externalisée atteint 30 % du coût total (graphique 3b).

35 % d'entre elles ont des besoins en logistique, 31 % en autres services généraux et 21 % en recherche et technologie (tableau 2).

Interrogées sur les tendances futures de leurs besoins en services, les entreprises anticipent majoritairement le statu quo. Seul un quart des entreprises envisage une croissance de leurs besoins en services. Pour les services les plus courants, ce développement se ferait plutôt en interne : toutes les entreprises qui voulaient externaliser ces fonctions l'ont sans doute déjà fait. Pour une partie des services où les besoins du secteur tertiaire sont moins importants, les entreprises qui envisagent de faire appel à l'avenir à des prestataires extérieurs sont plus nombreuses. C'est sur les créneaux des services informatiques et de télécommunications, des services de maintenance et nettoyage et des autres services généraux que l'externalisation des entreprises du secteur tertiaire pourrait se poursuivre.

Des logiques d'externalisation différenciées par secteur

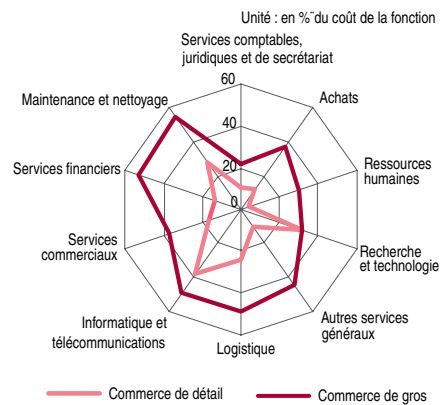
Les entreprises du commerce de gros sont celles qui délèguent le plus à des prestataires externes dans tous les domaines. Beaucoup d'entre elles font partie d'un groupe et font d'ailleurs appel à des filiales du même groupe. Pour certains services tels que les achats, l'informatique et les télécommunications ou

Les perspectives modérées de l'externalisation

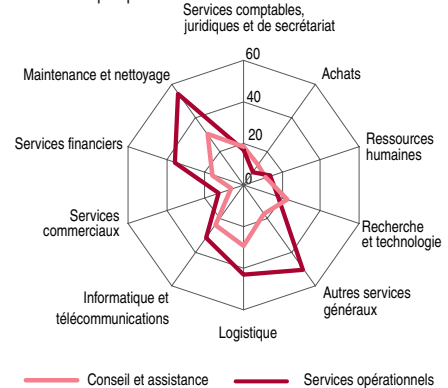
Toutes les fonctions étudiées ne sont pas exercées au sein de chaque entreprise. Mais, plus de 60 % des entreprises du secteur tertiaire étudié déclarent disposer, en interne ou en externe, d'une fonction achats ou de services commerciaux, comptables, juridiques ou de secrétariat. Au contraire, seules

③ Des logiques d'externalisation différenciées par secteur

Graphique a



Graphique b

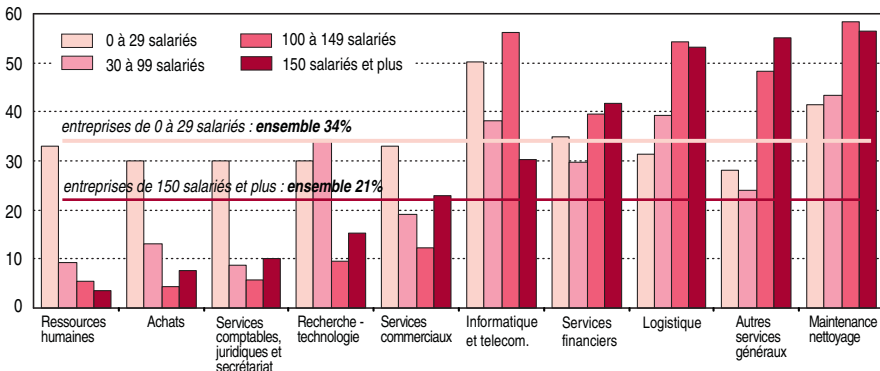


Note de lecture : Plus la courbe va vers l'extérieur, plus le secteur externalise la fonction concernée.

Source : Insee

② La taille des entreprises influe sur le type de service externalisé

En % du coût de la fonction



Lecture: Pour les entreprises de 0 à 29 salariés, 33% du coût global de la fonction "ressources humaines" sont externalisés.

Source : Insee

2 Perspectives des besoins en services

	Part * des entreprises utilisant actuellement la fonction	Part** des entreprises envisageant de :	
		développer cette fonction en interne	solliciter un prestataire extérieur
Achats	85		
Services comptables, juridiques et secrétariat	74		
Services commerciaux	61		
Maintenance et nettoyage	52		
Informatique et télécommunications	47		
Services financiers	39		
Ressources humaines	39		
Logistique	35		
Autres services généraux	31		
Recherche et technologie	21		

* La part des entreprises utilisant une fonction est le rapport entre le nombre d'entreprises qui expriment leur besoin pour un service et le nombre total d'entreprises. Quand plusieurs fonctions sont agrégées, on prend la moyenne des parts des fonctions concernées.

** Part calculée sur l'ensemble des entreprises interrogées.



des entreprises envisagent de développer cette fonction en interne ou de solliciter un prestataire

Source : Insee

Source

Enquête sur le recours aux services

Cette enquête a été réalisée par l'Insee auprès de 8 000 entreprises du commerce et des services aux entreprises, au cours du dernier trimestre 2001, par voie postale (les services aux particuliers n'ont pas été interrogés). Elle permet de savoir si une entreprise satisfait ses besoins en services en assurant ces fonctions en interne et/ou par un recours à des prestataires extérieurs ; le partage entre interne et externe, évalué par l'entreprise ; les motivations d'une externalisation partielle ou totale.

Les 31 fonctions étudiées ont été regroupées en dix catégories pour faciliter l'analyse : **Informatique et télécommunications** ; **Achats** ; **Logistique** : entreposage et maintenance, transport, conditionnement ; **Recherche et technologie** : ingénierie et études techniques, contrôles qualité, veille ; **Ressources humaines** : formation, gestion des ressources humaines, sélection de personnel ; **Administration générale** : services comptables, juridiques,

secrétariat, traduction, organisation, gestion ; **Services financiers** : gestion de portefeuille et de trésorerie, affacturage, assurances, crédit-bail ; **Services commerciaux** : publicité, marketing, relation clientèle ; **Maintenance** (équipement, bâtiments, véhicules) et **nettoyage** ; **Autres services généraux** : accueil, sécurité, restauration, collecte et traitement des déchets, location de matériel.

Taux de recours moyen :

Pour une entreprise et une fonction, le taux de recours à un prestataire externe est calculé comme la part du coût de cette fonction qui est effectuée par une entreprise extérieure. Pour un ensemble d'entreprises et une fonction, le taux de recours moyen à un prestataire externe est la moyenne des taux de recours des entreprises, pondérée par le poids de sondage et par le chiffre d'affaires, pris comme indicateur de taille. Ces taux calculés par fonction donnent des ordres de grandeur car ils sont issus des évaluations des entreprises.

Le regroupement en dix fonctions implique des hypothèses supplémentaires. Par exemple, on suppose que les dépenses totales des entreprises du tertiaire pour

assurer une fonction sont proportionnelles aux chiffres d'affaires de ces entreprises. On peut alors calculer un taux moyen global de recours à un prestataire externe par secteur. Dans le commerce et les services aux entreprises, il serait de près de 40 % des besoins en services. Parmi ces besoins, les trois quarts seraient confiés à un prestataire de façon durable.

Définitions

Besoin en services : Toutes les entreprises utilisent un certain nombre de services pour leurs besoins propres. Par exemple, une entreprise de conseil en informatique peut avoir besoin d'un nouveau réseau informatique dans ses bâtiments : elle peut ou non recourir à un prestataire externe pour satisfaire ce besoin.

Est exclue ici toute utilisation d'un prestataire pour satisfaire la commande d'un client, qui n'est pas du même ordre : le service étant refacturé au client, on parle alors de sous-traitance.

Externalisation : Pour satisfaire leurs besoins en services, les entreprises peuvent affecter des personnels en interne, ou faire appel à des entreprises extérieures (appartenant éventuellement à leur groupe). Dans ce dernier cas, on parle de recours à un prestataire externe. Ce recours peut être durable ou occasionnel. Si le recours a un caractère durable, on considère qu'il s'agit d'externalisation.

Bibliographie :

- « Les services à l'industrie : prestations intellectuelles et gestion du quotidien », *le 4 Pages*, Sessi, n°149, juillet 2001.
- « La consommation des services par l'industrie : un quart du chiffre d'affaires », *le 4 Pages*, Sessi, n°150, juillet 2001.
- « Les entreprises des services en 2001 », *Insee Résultats avec cédérom*, série économie n°11, septembre 2003.
- « La France des services », collection *Références*, Insee, décembre 2003.
- « L'économie des services », Jean Gadrey, *Repères n°113*, La Découverte.

INSEE PREMIÈRE figure dès sa parution sur le site Internet de l'Insee : www.insee.fr (rubrique Publications)

Vous pouvez vous abonner gratuitement aux avis de parution dans <http://www.insee.fr/fr/ppp/abonnement/abonnement.asp#formulaire>

BULLETIN D'ABONNEMENT A INSEE PREMIERE

A RETOURNER A : INSEE Info Service, Service Abonnement B.P. 409, 75560 Paris CEDEX 12
Tél. : 01 53 17 88 45 Fax : 01 53 17 89 77

OUI, je souhaite m'abonner à INSEE PREMIÈRE - Tarif 2004

Abonnement annuel = 70 € (France) 87 € (Étranger)

Nom ou raison sociale : _____ Activité : _____

Adresse : _____

Tél : _____

Ci-joint mon règlement en Euros par chèque à l'ordre de l'INSEE : _____ €.

Date : _____ Signature

Direction Générale :
 18, Bd Adolphe-Pinard
 75675 Paris cedex 14
Directeur de la publication :
 Jean-Michel Charpin
Rédacteur en chef :
 Daniel Temam
Rédacteurs : R. Baktavatsalou,
 C. Benveniste, C. Dulon,
 A.-C. Morin
Maquette : L. Jean
 Code Sage IP04952
 ISSN 0997 - 3192
 © INSEE 2004

