

Baromètre Outsourcing 2006

Pratiques et tendances
de l'externalisation en Tunisie

 **ERNST & YOUNG**

Quality In Everything We Do



Enseignements majeurs



- 60% des dirigeants interrogés déclarent savoir ce qu'est l'externalisation, Outsourcing ou gestion déléguée.
- Le nombre d'entreprises ayant recours à l'externalisation en Tunisie (77%) est supérieur à celui en France (65% en 2005). En revanche, le nombre moyen de fonctions externalisées est plus faible en Tunisie (pas plus de 4 fonctions en moyenne contre plus de 6 en France).
- Les fonctions support sont les plus largement externalisées : Maintenance immobilière, fonction fiscale et transit.
- Stratégie d'organisation, maîtrise des coûts, meilleure qualité sont les avantages reconnus.
- La perte de maîtrise de la fonction et de contrôle du service arrive en tête des inconvénients réels ou supposés de l'externalisation.
- Le risque social constitue une inquiétude des dirigeants à l'égard de l'externalisation.
- Aucune entreprise n'a fait appel au conseil externe pour la mise en place de l'outsourcing. Aucune entreprise n'a recours à une fonction spécifique de pilotage de l'externalisation. Seules 13% d'entre elles supervisent l'externalisation grâce à des tableaux de bord.
- Peu sont les entreprises qui comptent externaliser de nouvelles fonctions ou comptent recourir à la méthode de l'externalisation.
- Cette méthode de management n'est pas encore bien ancrée dans la culture des entreprises Tunisiennes.





Sommaire

1

Méthodologie et échantillon 4

2

Maîtrise de l'externalisation 5

Connaissance de l'externalisation 5

Recours à l'externalisation 5

Nombre de fonctions externalisées 6

Fonctions externalisées par catégories 7

Les entreprises et leur gestion de l'externalisation 8

3

Avantages et freins de l'externalisation 9

Motivation majeure: une stratégie d'organisation 9

L'externalisation a su convaincre les entreprises 10

L'externalisation, une solution mêlée de craintes 11

4

L'externalisation future 12

Peu de projets d'externalisation en prévision 12

Extension à de nouvelles fonctions pour celles qui externalisent déjà 13

1 Méthodologie et échantillon

Ernst & Young présente la première édition du *Baromètre Outsourcing* qui a pour vocation d'évaluer les comportements et les attentes du marché de l'externalisation en Tunisie.

Dans le souci de pouvoir rendre compte avec précision des tendances de ce marché au plan national, le Baromètre Outsourcing 2006 s'appuie sur une méthodologie comparable à celle appliquée en France durant les années précédentes :

- un échantillon de 103 dirigeants d'entreprise,
- près de 20% des 500 premières entreprises couvertes,
- une interrogation par entretien téléphonique sur le lieu de travail.

Ernst & Young a donc mené du 1^{er} janvier au 15 février 2006 une interrogation des Présidents Directeurs Généraux et/ou Directeurs Administratifs et Financiers à partir d'un questionnaire détaillé :

- qui recense l'ensemble des catégories (production, distribution/logistique/transport, informatique/télécommunication, ressources humaines, administration/finances, vente/marketing/communication, services généraux) ainsi que les fonctions que les entreprises externalisent et celles qu'elles réintègrent,
- et recueille la perception des dirigeants sur les avantages et inconvénients de l'externalisation ainsi que leurs prévisions pour les deux années à venir.

Répartition de l'échantillon

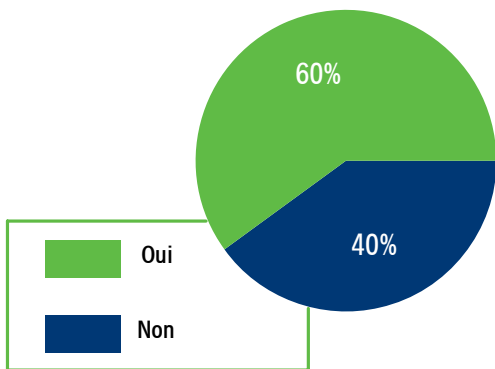
CHIFFRE D'AFFAIRES	Nombre d'entreprises	Répartition en %
De 1 à moins de 3 millions de Dinars	10	10%
De 3 à moins de 10 millions de Dinars	31	30%
De 10 à moins 20 millions de Dinars	19	18%
De 20 à moins 50 millions de Dinars	19	18%
Plus de 50 millions de Dinars	24	23%
NOMBRE D'EMPLOYES		
Moins de 50 employés	27	26%
De 50 à 99 employés	16	16%
De 100 à 199 employés	19	18%
De 200 à 500 employés	24	23%
Plus de 500 employés	17	17%
SOCIETE COTEE EN BOURSE		
Oui	7	7%
Non	96	93%
TOTAL	103	100%

2

Maîtrise de l'externalisation

Connaissance de l'externalisation

Avez-vous déjà entendu parler de l'Outsourcing ?



L'externalisation ne semble pas encore bien connue des entreprises Tunisiennes. En effet, **seuls 60% des dirigeants d'entreprise en Tunisie savent ce qu'est l'externalisation, contre 96% en France.**

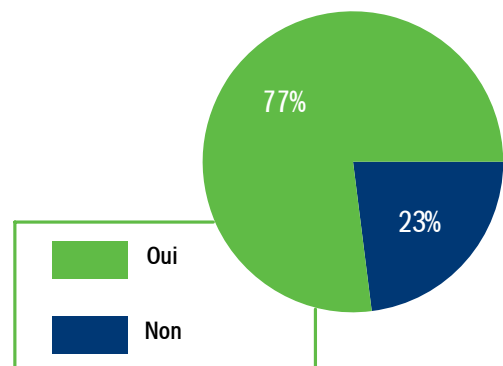
Dans la suite de l'étude nous entendons par « externalisation » la délégation d'une ou plusieurs fonctions sur une longue durée (au moins 18 mois) à des prestataires de services extérieurs à l'entreprise. Cette définition a été donnée à chaque personne interrogée à l'issue de la première question.

Recours à l'externalisation

Votre entreprise a-t-elle actuellement recours à l'externalisation ?

Bien que seuls 60% des dirigeants d'entreprises en Tunisie connaissent spontanément le terme « externalisation », 77% y ont effectivement recours. Il s'agit essentiellement des entreprises privées des secteurs bancaire et industriel. Depuis 2001, le baromètre Français n'a jamais affiché un taux d'externalisation supérieur à 70%. En 2005, ce taux était de 65%.

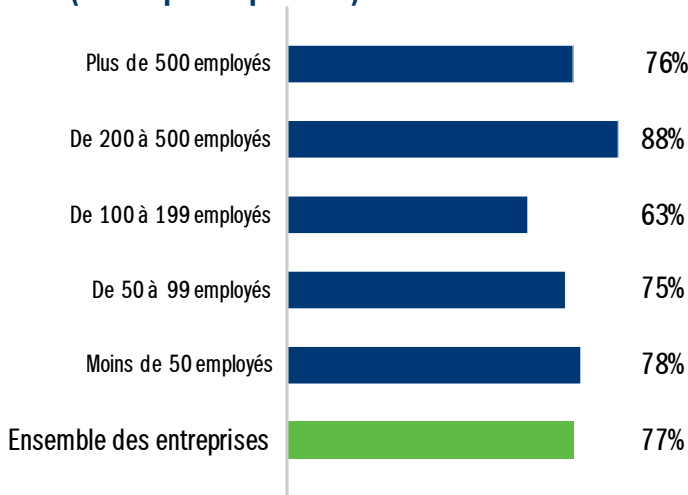
23% des entreprises Tunisiennes interrogées ne jugent pas opportun le recours à l'externalisation du fait de leur taille, de leur activité ou de leur situation actuelle.



2

Maîtrise de l'externalisation

Recours à l'externalisation par taille d'entreprises (% de réponses positives)



Si l'on tient compte de la taille des entreprises, en termes d'effectifs, on note que **les entreprises de taille moyenne sont celles qui externalisent le moins** :

- au dessus de 200 employés et au dessous de 100 employés, le taux est supérieur à 75%,
- de 100 à 200 employés, il n'est que de 63%.

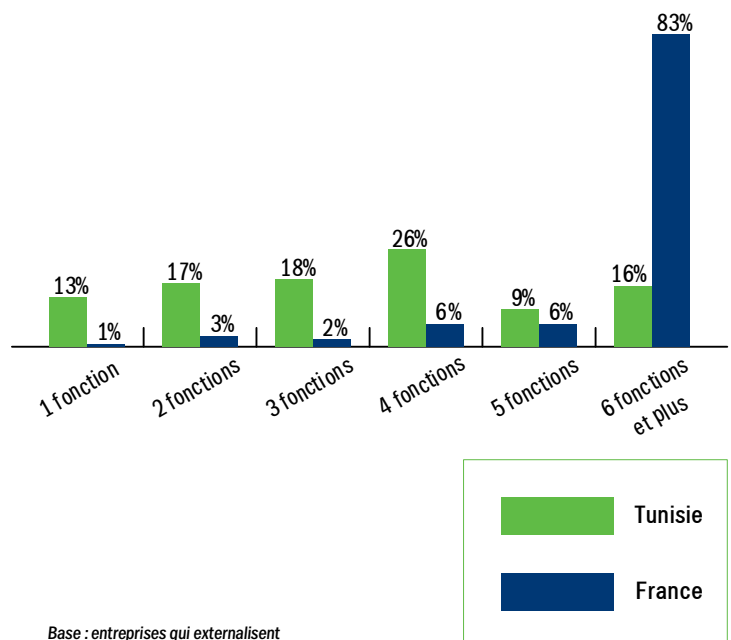
Cela confirme une tendance déjà observée en 2003 (Cf. *Perception de l'Externalisation en Tunisie – 2CW*, Avril 2003).

Nombre de fonctions externalisées

Nombre de fonctions externalisées

Si le taux d'externalisation est plus élevé en Tunisie qu'en France, **l'intensité de la pratique reste bien inférieure en Tunisie.**

75% des entreprises Tunisiennes ne délèguent pas plus de 4 fonctions. Le baromètre 2005 en France montre que près de 4 entreprises sur 5 (83%) externalisent 6 fonctions ou plus. Le baromètre Français montre également que ce chiffre est en nette hausse depuis 2003. On parle d'**outil de management**, voire même de **culture d'entreprise** pour celles qui se sont engagées dans cette voie.



Base : entreprises qui externalisent au moins une fonction

2

Maîtrise de l'externalisation

Fonctions externalisées par catégories

Catégories de fonctions externalisées (% de réponses positives)



Base : entreprises qui externalisent
au moins une fonction

Les entreprises de notre échantillon confient plus facilement à des prestataires externes des fonctions de support comme l'administration / finance (76%) ou les services généraux (56%) que des fonctions opérationnelles telles que la production (33%) ou la vente (42%).

Selon le *Baromètre Outsourcing* en France, la tendance est globalement similaire.

L'externalisation des fonctions de support est majoritaire (95% pour les services généraux) et la délégation de fonctions tournées vers le client ou le marché reste faible (28% pour la vente).

En revanche, certaines catégories opérationnelles sont en nette progression en France (62% pour la production), ce qui traduit une **meilleure connaissance du processus d'externalisation**.

Rappel de la méthode : le pourcentage de citations positives attribué à chacune des grandes catégories de fonctions est en lien direct avec les réponses données sur les fonctions détaillées. Par exemple, est recensée comme externalisant la fonction "ressources humaines", l'entreprise qui externalise au moins une de ses composantes comme le recrutement ou encore la formation, etc.

2

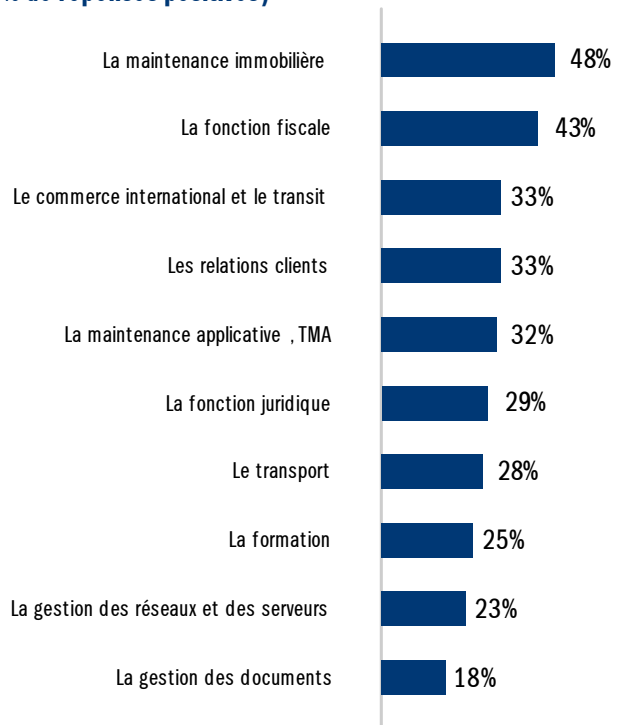
Maîtrise de l'externalisation

Le Top Ten des fonctions externalisées reste partagé entre les catégories. Toutes y sont représentées à l'exception de la production.

La maintenance immobilière (déménagement, propreté, sécurité) et **la fonction fiscale** sont largement en tête (respectivement 48% et 43%). **Le transit / commerce international et les relations clients** (centre d'appels, gestion de la base clients) se partagent la troisième place du podium avec 33%.

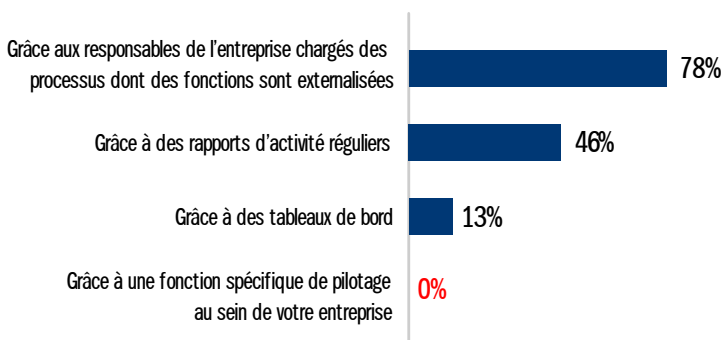
Base : entreprises qui externalisent au moins une fonction

Top 10 des fonctions externalisées (% de réponses positives)



Les entreprises et leur gestion de l'externalisation

Gestion de l'externalisation



Base : entreprises qui externalisent au moins une fonction

Aucune entreprise interrogée n'a fait appel au conseil externe pour la mise en place de l'outsourcing. Aucune n'a recours à une fonction spécifique de pilotage des contrats d'externalisation. Seuls 13% d'entre elles supervisent l'externalisation grâce à des tableaux de bord.

Il est clair que **la fonction de pilotage ne semble pas être perçue par les entreprises comme une pratique indispensable**. Cette tendance est bien moins prononcée en France (fonction spécifique 21%, tableaux de bord 64%). Cela s'explique par le faible taux d'externalisation en Tunisie de fonctions opérationnelles, fonctions qui nécessitent une communication régulière et une grande réactivité.

3

Avantages et freins de l'externalisation

Motivation majeure : une stratégie d'organisation

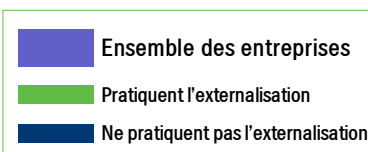
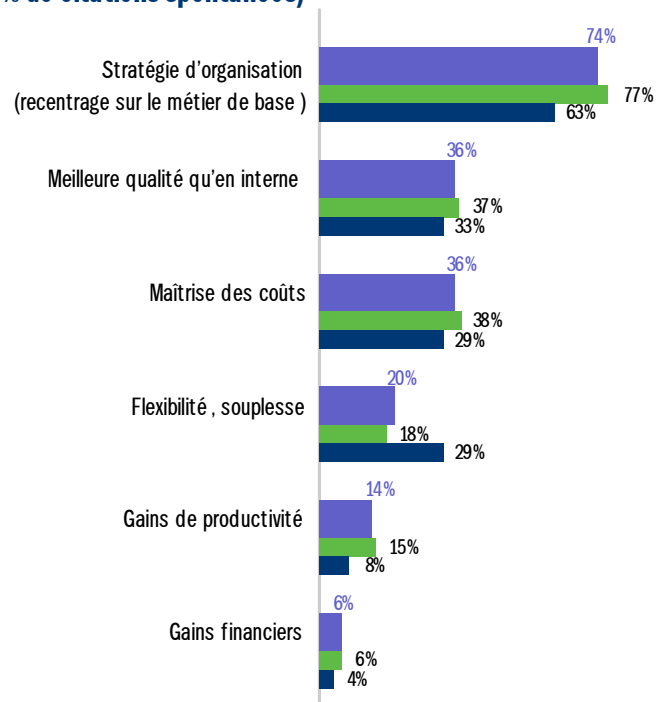
Pour les entreprises d'aujourd'hui, l'absence de taille critique, la sous-utilisation des moyens, la difficulté à gérer des évolutions de carrière pertinentes ou à suivre les évolutions technologiques sont autant de facteurs qui font que les prestataires externes sont plus performants qu'un service en interne.

Le souci majeur des dirigeants d'entreprises s'avère être de loin la **stratégie d'organisation** et le **recentrage sur le métier de base**. Cela est d'autant plus clair chez les entreprises qui pratiquent l'externalisation (77%).

La recherche d'une **meilleure qualité** qu'en interne et la **maîtrise des coûts** occupent à égalité une place importante (36%) parmi les avantages reconnus à l'externalisation.

En France, la tendance est bien différente. La réduction des coûts arrive largement en tête (61%) suivie de l'avantage de la flexibilité (36%). La stratégie d'organisation n'a été jugée avantageuse qu'à 20%.

Avantages de l'externalisation (% de citations spontanées)

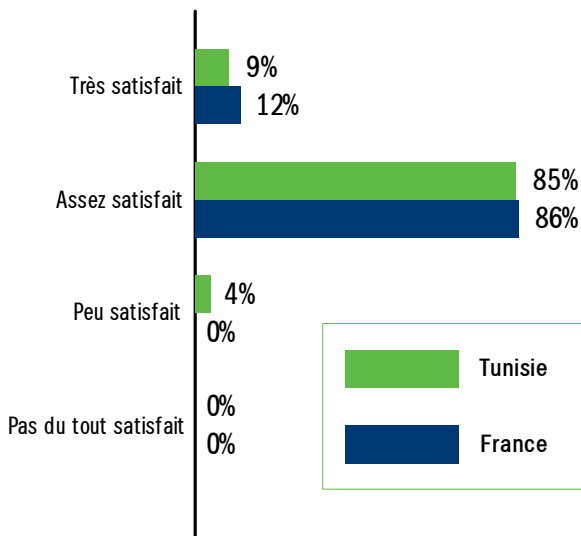


3

Avantages et freins de l'externalisation

L'externalisation a su convaincre les entreprises

Niveau de satisfaction globale à l'égard de l'externalisation



Base : entreprises qui externalisent au moins une fonction

Les dirigeants d'entreprise en Tunisie confirment – tout comme en France – les avantages généralement associés à l'externalisation, bien que la classification des avantages eux-mêmes soit différente.

Près de 95% des entreprises en Tunisie se déclarent globalement satisfaites à l'égard de l'externalisation.

Si le taux des « très satisfaits » est bas, cela peut s'expliquer par le caractère général de la question qui portait sur la totalité des fonctions externalisées. Par ailleurs, les entreprises sont de plus en plus attentives à la notion de qualité.

Les entreprises déclarées « peu satisfaites » réunies ont recours à 6 des 7 catégories de fonctions d'externalisation, ce qui ne suppose aucun problème particulier dans l'une ou l'autre des fonctions externalisées.

3

Avantages et freins de l'externalisation

L'externalisation, une solution mêlée de craintes

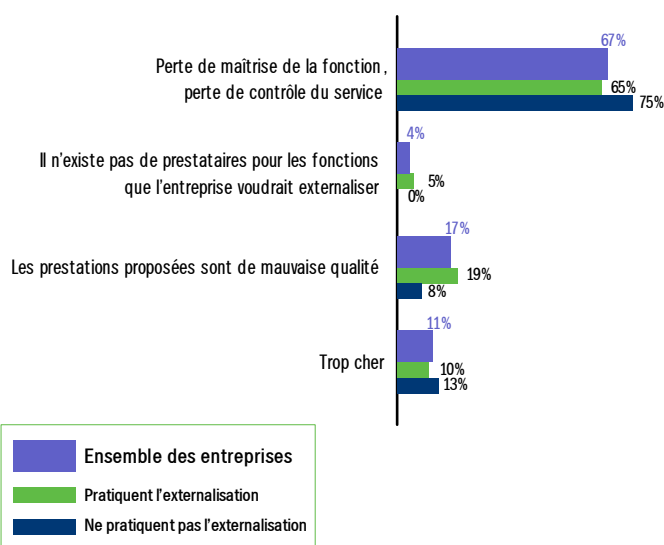
Il est important de noter dans les réponses à cette interrogation sur les craintes liées à l'externalisation que les points de vue de ceux qui la pratiquent et de ceux qui n'y ont pas recours sont globalement proches. **Des freins perçus de manière intuitive rejoignent des difficultés réelles rencontrées.**

La crainte de perdre la maîtrise de la fonction et le contrôle du service

est de loin le souci majeur des dirigeants. Ce qui frappe dans ces réponses c'est que **65% des entreprises qui pratiquent l'externalisation** en Tunisie continuent d'avoir cette crainte, contre 22% seulement en France. Cela traduit une certaine **méconnaissance** du processus d'externalisation en Tunisie.

Certains dirigeants expriment spontanément leur inquiétude quant à la dépendance vis à vis du prestataire et à la pérennité de ce dernier. Les dirigeants ont également anticipé le risque social lié au licenciement.

Inconvénients de l'externalisation pour votre entreprise (% de citations spontanées)

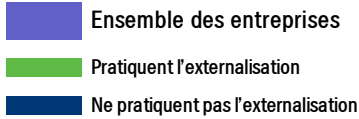
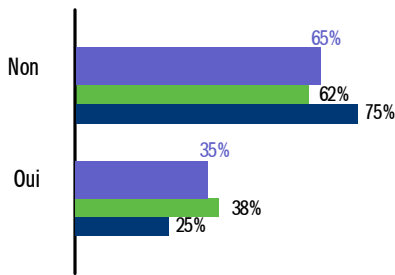


4

L'externalisation future

Peu de projets d'externalisation en prévision

Prévision d'externalisation



En ce qui concerne les **prévisions d'externalisation** pour les deux prochaines années, **peu d'entreprises** (35%) parmi celles interrogées ont inscrit cette démarche dans leur agenda.

Ce chiffre est à soulever pour les entreprises qui externalisent déjà, à cause du nombre de fonctions déléguées qui reste moyen et surtout pour **les entreprises qui n'externalisent pas**, dont **les trois quarts n'envisagent pas d'externaliser** dans un futur proche.

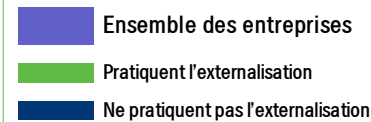
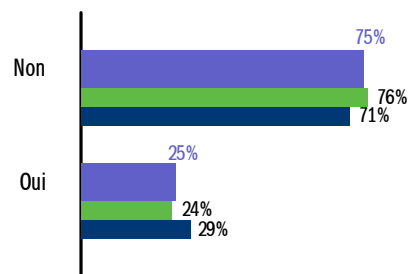
En réalité, la plupart des entreprises qui n'envisagent pas de recourir à des prestataires externes s'inscrivent dans un marché qui ne le justifie pas.

29% des entreprises qui ne pratiquent pas l'externalisation y ont déjà eu recours.

Il s'agissait majoritairement (25%) de fonctions d'administration.

L'administration arrive également en tête des catégories abandonnées par les entreprises qui pratiquent l'externalisation (9%), suivie de près par la logistique (8%).

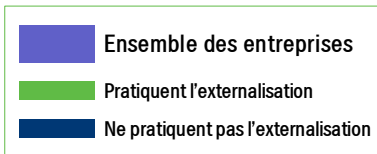
Taux d'abandon



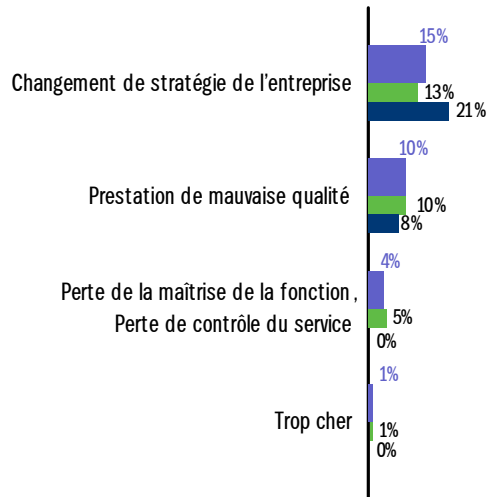
4

L'externalisation future

Les entreprises interrogées qui ont pris la décision de ne plus externaliser tout ou une partie de leurs fonctions l'ont fait essentiellement à cause d'un **changement de stratégie** de l'entreprise, mais également à cause de **prestations de mauvaise qualité**.



Principales raisons d'abandon



Extension à de nouvelles fonctions pour celles qui externalisent déjà

Prévisions d'outsourcing



Base : entreprises qui externalisent au moins une fonction

Les prévisions restent minimes pour les entreprises Tunisiennes qui ont déjà recours à l'externalisation. Peu d'entre elles (38%) prévoient d'étendre cette pratique à de nouvelles fonctions.

En France et malgré le nombre moyen élevé de fonctions déjà déléguées, les prévisions sont en hausse pour les entreprises qui ont déjà eu recours à l'externalisation.

La tendance globale des prévisions d'externalisation semble également opposée. A titre d'exemple, 50% des entreprises Françaises interrogées prévoient d'**externaliser l'informatique ou les Telecoms**. Le pourcentage en Tunisie n'est que de 1%.