

Pourquoi les entreprises ont-elles recours à l'externalisation ? Certaines évoquent la flexibilité et la réduction légitime des coûts, d'autres souhaitent seulement se concentrer sur leur métier. Au-delà de ces aspects, les entreprises externalisent de plus en plus pour des raisons stratégiques.

Un choix plus stratégique que financier



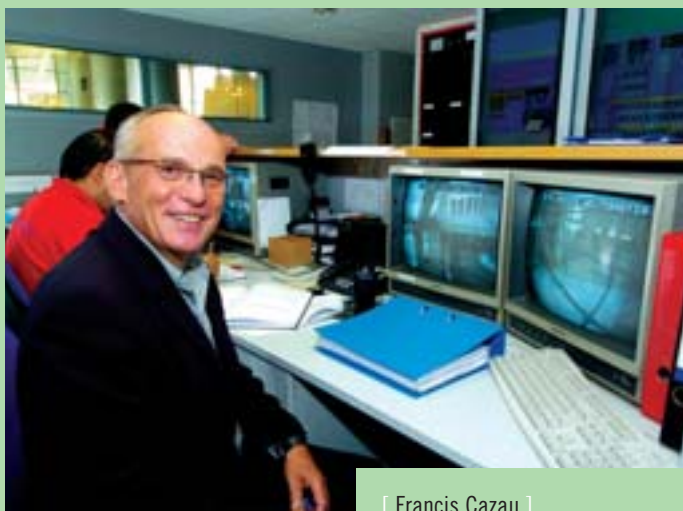
Ciné Cité UGC, Strasbourg

Les agents sécurité et sûreté : des prestations à la carte

L'organisation des entreprises vit depuis une vingtaine d'années de profonds bouleversements. Le recours à des prestataires extérieurs soit pour des besoins momentanés de production, soit pour confier à titre définitif des tâches jugées secondaires, s'est sensiblement accru.

« Le marché de l'externalisation devrait doubler d'ici 2007 » annonce Jean-Paul Constant, président du salon « Externaliser » qui se déroule au mois d'octobre à Paris. Les grandes entreprises ont déjà été nombreuses à se détacher par exemple de leur logistique, de leur service des transports, de leur parc de véhicules, de leur gestion de fluides (production de chaud et de froid, traitement des eaux), de leur énergie, de leur traitement des déchets. Phénomène récent, beaucoup externalisent leurs services généraux (accueil, informatique, télécommunication, comptabilité, paie, etc.). Enfin, se séparer de son immobilier est devenu une nouvelle tendance. En privilégiant l'externalisation, elles visent à optimiser leurs coûts et à se recentrer sur leur cœur de métier. Avantages financiers, maîtrise des coûts, avantages sociaux en contrôlant mieux la masse salariale et avantages qualitatifs justifient le recours à ce mode d'organisation.

► suite p. 30



[Francis Cazau]

« La réglementation pour les cinémas de plus de 3500 fauteuils impose la présence de deux agents durant nos heures d'ouverture. Leur mission est la lutte et la prévention incendie. Ces deux personnes, formées et diplômées, ont également en charge le contrôle des systèmes d'alarme et de protection du feu », indique Francis Cazau, directeur du complexe cinématographique UGC Ciné Cité de Strasbourg. L'application de cette règle nécessite un important

« le personnel reste sous mon entière autorité »

personnel étant donné que le cinéma est ouvert tous les jours de l'année de 10 heures à une heure du matin. « Avec 105 heures d'ouverture chaque semaine, nous avons préféré confier cette mission complexe à un prestataire –

Byblos, une entreprise lyonnaise – qui se charge à la fois du recrutement et de la gestion de ce personnel. Il reste par contre sous mon entière autorité », précise Francis Cazau.

Par ailleurs, UGC Ciné Cité sollicite cette même société pour lui mettre à disposition des employés dont le rôle est de garantir la tranquillité et la sûreté du public. Ces besoins, contrairement aux fonctions incendie, peuvent être modulés tout au long de la journée selon les prévisions d'affluence.

Ces deux prestations – 16 000 € pour le personnel incendie, et 10 000 € pour le personnel sûreté, par mois – sont sans surprise. « Ce procédé nous facilite la gestion de ces types de personnel indispensable à la bonne marche de l'établissement. Nous pouvons ainsi mieux consacrer notre énergie à satisfaire notre clientèle ».

Le cinéma, avec ses 25 salles, emploie en moyenne 85 personnes à plein temps, des projectionnistes aux hôtes d'accueil, en passant par le personnel de restauration. <

LE POINT ECO
www.point-eco.com

**Annonces
cet espace vous
est réservé !**

MASSÉ MEDIA
Contact: Nathalie Badi
Tel: 03 68 78 67 33
Fax: 03 68 78 67 36
n.badi@point-eco-media.fr

Une meilleure prévisibilité des résultats est mise en avant dans une étude menée en 2003 par Accenture auprès de 800 entreprises appartenant aux secteurs de la santé, du commerce de détail, des voyages et de la fabrication. Aujourd'hui, la seule maîtrise des coûts ne serait plus la principale motivation du recours à l'externalisation.

Dimension stratégique mais en gardant à l'esprit de rapatrier la fonction

Selon les résultats de ce questionnaire, la dimension stratégique serait privilégiée: 86 % des réponses affirment que l'externalisation donne plus de contrôle aux entreprises sur différents pans de leur activité. Dans l'enquête publiée dans le Point Éco (N° 211 - février 2002), interrogeant 220 grandes entreprises, seules 45 % avançaient la souplesse et la simplicité et 60 % soulevaient l'avantage financier.

Une autre évolution se dessine dans l'étude Accenture: 80 % des sondés externalisent au moins une de leurs fonctions internes de manière permanente avec, comme objectif affiché, de réinternaliser cette fonction une fois les résultats atteints. L'externalisation concerne essentiellement le département informatique (43 %), mais aussi la chaîne logistique (36 %), la formation (31 %), les ressources humaines (25 %). La finance et le CRM (Customer Relationship Management) arrivent en queue de peloton avec respectivement 26 et 13 %.

→ suite p. 32

Losange, expertise obligatoire de l'immobilier

L'externalisation de la fonction immobilière:

« Je n'y vois que des avantages »

« *Il y a cinq ans, au démarrage de mon activité, il me fallait uniquement une domiciliation et un siège social. Durant plusieurs mois, mon courrier arrivait ici, une sorte de "bureau virtuel", une prestation que m'a proposée le centre d'affaire Regus, dans le quartier des Halles à Strasbourg. Mon affaire prenant de l'ampleur, j'ai décidé ensuite d'y louer un bureau meublé incluant un certain nombre de prestations: une réponse téléphonique personnalisée, la gestion du courrier, le traitement des télécopies, l'utilisation du photocopieur ainsi que l'entretien* ». Éric Leprêtre, créateur de la société Losange spécialisée dans l'expertise obligatoire de l'immobilier (diagnostic amiante et plomb, attestation de superficie, état parasitaire, etc.) est visiblement satisfait de son choix. « Cette forme d'externalisation de l'immobilier me convient bien actuellement car je suis souvent en déplacement. Je ne me soucie de rien. Je dispose d'un accueil téléphonique de qualité personnalisé. Le pre-



[Éric Leprêtre, créateur de la société Losange, avec son associée mulhousienne, Nathalie Kochem]

mier contact d'un client avec une entreprise est important», souligne ce jeune chef d'entreprise qui possède désormais un bureau à Mulhouse (également dans un centre d'affaires) et à Metz. « Tous les appels convergent au

centre Regus à Strasbourg, et les rendez-vous sont reportés sur mon agenda. L'entreprise ne compte, sur l'ensemble des trois secteurs, que quatre personnes. C'est une assistance appréciable à un coût intéressant. » <

LE POINT ECO
www.point-eco.com

Annonces
cet espace vous
est réservé !

CONTACT MEDIA
Contactez Nathalie Bédal
Tel. 03 88 78 87 33
Fax. 03 88 78 87 30
n.bedal@point-eco-media.fr

Une pratique ancrée dans les mœurs

Externaliser les domaines non spécifiques à l'activité de l'entreprise est depuis longtemps une pratique usuelle chez nos voisins. Selon les experts, les sociétés parviennent par ce biais à baisser leurs frais de façon substantielle (jusqu'à 40 %) et peuvent alors se concentrer de manière plus ciblée sur le noyau de leurs activités.

Ce sont les arguments majeurs cités dans une étude réalisée par l'institut de recherche, le Fraunhofer ISI à Karlsruhe*. Les entreprises interrogées aspirent à se concentrer sur leurs propres compétences et visent une amélioration notable de la qualité. Un effet secondaire positif de l'externalisation est la transparence des coûts et une mise à profit optimale des capacités du personnel aussi bien au sein des entreprises sollicitantes que dans les entreprises satellites sollicitées.

Externaliser : oui, mais quoi ?

Le principe d'externalisation a évolué au cours des deux dernières décennies. Du simple nettoyage des locaux au départ, on en est arrivé à confier l'entretien total des bâtiments, le « facility management », la logistique et la sécurité à des entreprises externes. Aujourd'hui, on recense 2 500 entreprises de nettoyage en Bade-Wurtemberg avec quelque 40 000 employés et un chiffre d'affaires de 1,2 Mds € par an. 80 % des entreprises allemandes ont recours à ce genre de services. En règle générale, la restauration dans les cantines d'entreprise, dans les écoles ou les administrations est également assurée par un prestataire externe. Côté administratif, beaucoup de PME font appel aux servi-

ces de bureaux de comptabilité et de secrétariat, ce qui a provoqué l'essor de nombreuses mini-entreprises spécialisées. La gestion financière du personnel aux mains d'une société externe ne choque personne. Toutefois, la gestion des ressources humaines tout comme la majorité des services de recherche ne sont pas externalisés – ces services ont un intérêt trop stratégique pour l'entreprise.

Le développement exponentiel des services a largement bénéficié de la pratique croissante de l'externalisation. Avec des résultats supérieurs à la moyenne, le tertiaire joue un rôle moteur sur le marché du travail : en 2003, 20 000 postes ont été créés dans le Land, ce qui représente une évolution *a contrario* du reste de l'économie. Mais l'externalisation a aussi ses limites : l'IHK de Karlsruhe a rappelé à ses adhérents les risques d'une telle démarche.

Les limites de l'externalisation

Externaliser un service signifie le supprimer chez soi et les conflits internes qui peuvent en découler doivent être soupesés judicieusement afin d'éviter un retour de « boomerang » douloureux... et onéreux. De plus, la concrétisation d'une telle mesure doit être préparée avec soin afin de prévenir tout engagement avec des par-

tenaires non sérieux. Enfin, la tendance générale à la délocalisation fait courir un danger considérable à cette économie parallèle qui s'est construite autour de l'externalisation. À Berlin, tous les hôtels ont externalisé le nettoyage des draps... vers la Pologne. Dans ce contexte, l'informatique se voit également en porte-à-faux. Selon une étude de Lünendonk et TechConsult, 36 % des entreprises ont choisi une solution externe pour une partie de leur informatique et la grande majorité en est satisfaite (96 %).

Bénéficiaire et victime

Le chiffre d'affaires des prestataires en ce domaine s'élève à 10,6 Mds € en 2003. Pourtant, après avoir bénéficié amplement de l'externalisation, les entreprises cherchent à optimiser la baisse des coûts en externalisant à présent vers l'étranger. Or, l'informatique se définit par son indépendance d'un site géographique... Les prévisions les plus sombres prédisent une perte de 50 000 postes dans cette branche d'ici 2008. <

* 1 630 entreprises de l'industrie de transformation ont été interrogées sur les motifs qui les poussent à confier certaines tâches à des prestataires externes.



Une mise en commun de moyens

TDI, une coopérative originale d'entreprises de transport

« **S**tructure unique en Alsace, la coopérative de transport TDI est au cœur même d'un système d'externalisation », explique Christian Dupuy, le directeur général. « Les petites entreprises de transports routiers n'ont ni le temps ni le personnel pour rechercher de nouveaux clients ». Depuis 1997, six entreprises de transport routier bas-rhinoises se sont impliquées dans la coopérative installée à Bischheim. Chacune a délégué sa force commerciale à TDI, pour plus d'efficacité. Cette mise en commun de moyens présente un double avantage, de réactivité et de services. « La coopérative, avec uniquement six permanents, a une mission de chef de gare en centralisant les offres de transport. Elle organise avec la flotte réunie de ses six PME, soit environ 200 véhicules et 230 salariés, une couverture com-

plète de l'hexagone, chaque entreprise conservant son secteur géographique. »

Grâce à cette mise en commun de moyens, TDI peut proposer des prises en charge complètes de la logistique. « Notre métier est d'organiser le transport des produits dès la sortie de la chaîne de production. Les industriels ont compris qu'il était plus rentable de confier cette mission, jusqu'à présent réalisée en interne, à des professionnels. La coopérative leur offre une plus grande efficacité avec un gain financier », souligne Christian Dupuy.

Ces transporteurs réunis ont ainsi décroché récemment l'intégralité des transports par route en lot du fabricant de colles EMFI dont les sites de production se trouvent à Haguenau et Niedermodern. Le marché européen des 25 est dé-



Christian Dupuy, à droite, avec Bernard Steinmetz, un des transporteurs de la coopérative

sormais leur prochain objectif. « Depuis le 1^{er} janvier 2004, nous couvrons déjà 23 des 25 pays. »

Les six PME, sociétaires de TDI, possèdent une part de la coopérative qui établit et encaisse les factures. Quatre entreprises de transport sont actuellement en

période d'essai préalable à la période probatoire pour l'intégrer et la renforcer. « Mais notre objectif, imagine Christian Dupuy, est de créer de véritables partenariats avec les industriels clients. En les associant, par exemple, dans la coopérative... » <

Les entreprises n'ont plus l'exclusivité de cet usage qui consiste à faire réaliser par un tiers plus compétent une activité nécessaire. L'État, à l'instar des entreprises, pour alléger ses charges et pour réaliser plus rapidement un projet, adopte l'externalisation de certaines opérations.

Une solution qui se généralise

Par exemple, en 2001, le ministère de l'Intérieur a demandé pour la première fois à un groupe financier constitué pour la circonstance, de réaliser la construction du nouvel Hôtel de Police à Strasbourg. L'investisseur privé retenu a obtenu également un contrat de mainte-

nance. Les collectivités locales, pour les mêmes raisons d'allègement des charges fixes, délèguent de plus en plus la construction et sa gestion future à des entreprises privées, comme par exemple la construction d'un parking public. La tendance à l'externalisation obéit toujours à un même objectif : l'efficacité et la réalisation d'économies substantielles.

Externaliser ses bureaux...

« Pour les entreprises, les charges immobilières, le poids des loyers et tous les frais associés (aménagement, taxes, maintenance, fonctionnement, etc.) constituent toujours des charges fixes extrême-

Les entreprises qui font appel à des intervenants extérieurs le font principalement pour transformer leurs coûts fixes en coûts variables.

ment lourdes et souvent sous-estimées », relève Hugues Pariot, directeur général de Regus France. Présent dans 50 pays dans le monde avec 400 centres d'affaires,

Regus dispose de 60000 m² en France dans des centres d'affaires implantés dans les principales métropoles. « Nos espaces de travail modulables, entièrement équipés et meublés, simplifient la vie quotidienne des entreprises, sans investissement et sans immobilisation. Cette notion d'externalisation est beaucoup plus répandue dans le monde des affaires anglo-saxon », poursuit Yolande Heitz, directrice du centre Regus à Strasbourg. Les entreprises de tous secteurs et toutes tailles profitent du même niveau de service en mutualisant l'ensemble des charges (accueil, téléphone, entretien, assurance, support administratif, etc.).

Une telle solution avec une rentabilité effective des m² loués offre plus de souplesse pour les établissements qui souhaitent implanter une filiale. Elle facilite aussi le démarrage de créateurs d'entreprises. De petites structures optent également pour cette solution à plus long terme (voir encadré).

À Strasbourg, Regus dispose de 1200 m² avec 80 postes de travail. Près de vingt entreprises utilisent ce type de service, ce qui leur permet de bénéficier de prestations diverses et des avantages annexes (réduction des frais téléphoniques et divers autres tarifs préférentiels, de salles de vidéo-conférence, etc.). Ces entreprises ont saisi la pertinence financière de cette solution immobilière. Une option qui répond à une plus grande flexibilité (en cas de croissance notamment) ou de mobilité.

... ou une fonction particulière

Paradoxalement, les entreprises externalisent certaines fonctions en

raison d'un surcroît de travail ou lorsque leurs besoins ne nécessitent pas la création d'un poste à temps complet. Ainsi la fonction d'assistante sociale dans les grandes entreprises est de plus en plus externalisée, l'embauche à temps complet d'une telle personne diplômée ne se justifiant pas. Alsace Service, une structure qui dispose de bureaux à Strasbourg, Colmar et Mulhouse (bientôt à Belfort) et composée de six assistances sociales propose depuis 1997 ses services aux entreprises pour des missions ponctuelles régulières, concentrées sur une, voire plusieurs journées par mois. « *Cet accompagnement, adapté à chaque salarié, présente un certain nombre d'intérêts aux entreprises qui ne souhaitent plus confier cette mission à une personne en interne* » précise Carmen Muller, directrice d'Alsace Service. « *Nos prestations, facturées par journée de présence, permettent à l'entreprise de maîtriser ses coûts* ».

Certaines entreprises choisissent également d'externaliser l'ensemble de leurs ressources informatiques et de télécommunications, qu'elles soient matérielles ou humaines. Cette tendance conduit bien entendu à s'interroger sur la situation des salariés qui y sont affectés et sur leur transfert éventuel au sein de la société prestataire.

L'entretien, une des fonctions les plus externalisées

Parmi les fonctions les plus externalisées, le nettoyage et l'entretien des locaux arrivent en tête. Le baromètre 2001 Ernst & Young, pour un panel de 220 entreprises, relève que 53 % des entreprises sondées externalisent des services généraux. La société Sin & Stes, société de management de

► suite p. 34

[ATTENTION AUX CONTRATS]

Les contrats d'externalisation étaient à l'origine des contrats de services relativement simples dont l'objet se limitait aux services généraux de l'entreprise (nettoyage, restauration, gardiennage, accueil, etc.). Dans son concept actuel, l'externalisation est devenue une relation de partenariat complexe où l'équilibre entre les intérêts respectifs des parties est parfois difficile à trouver.

Il s'agit certes d'éviter toute rigidité, pour cela il est préférable d'opter pour des

contrats proposant des précautions, des clauses de sortie anticipée – par exemple lorsque le service rendu est devenu trop cher par rapport à la concurrence ou encore en cas de modification de fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit également d'y intégrer le champ de responsabilité du prestataire, notamment en cas de défaut grave dans l'exécution des services se traduisant par des préjudices financiers.

LE POINT ECO
 www.point-eco.com

**Annonces
 cet espace vous
 est réservé !**

PERFORMANCE
MEDIA

Contactez Nathalie Bohi
 Tél. 03 88 78 47 73
 Fax. 03 88 78 87 50
 n.bohi@performance-media.fr

services implantée dans 36 grandes villes de France dont Strasbourg et Mulhouse, développe la gestion de la propreté et des déchets. « Pour le siège d'une importante banque alsacienne, nous mettons à disposition onze personnes pour l'entretien quotidien des locaux. Un chef d'équipe est à temps plein sur le site afin de coordonner l'ensemble des opérations », souligne Romain Seyller, responsable de l'agence strasbourgeoise.

La sous-traitance concède à un prestataire la réalisation d'une tâche ou la fabrication d'un produit.

La recherche de la flexibilité, l'efficacité et la meilleure maîtrise des coûts sont les avantages avancés. En France, la propreté représente en moyenne un chiffre d'affaires de 7 Mds € réalisé par près de 12 500 entreprises employant 352 000 salariés (chiffre de la Fédération européenne du nettoyage indus-

triel). La France fait partie des pays les plus dynamiques dans ce domaine d'externalisation : en 2001, 2,6 millions de personnes ont été employées.

Des sociétés, comme Tractebel Elyo qui possède une importante direction régionale à Strasbourg, fournissent une palette de prestations multitechniques recouvrant l'ensemble des prestations liées à l'équipement et la maintenance des bâtiments, des fluides et des réseaux qui y sont distribués (chauffage, climatisation, distribution de l'eau, ventilation, électricité, gaz, réseaux de télécommunication, etc.). Face à une demande de plus en plus technique et pointue de la part des entreprises mais aussi des collectivités publiques (écoles, bâtiments collectifs, etc.), ces prestataires de services (« facilities management ») peuvent apporter des réponses rapides face aux complexités croissantes des technologies. Efficacité économique et gestion analytique des coûts sont les résultats escomptés des entreprises.

La logistique, en plein essor

En France, les entreprises externalisent plus la chaîne logistique que le Royaume-Uni ou les États-Unis (51 % contre 36 % en moyenne). Le développement de TDI, la jeune coopérative de transport routier située à Bischheim (voir encadré page 32) illustre l'avancée de l'ex-

L'externalisation est une délégation de gestion d'une fonction complète ou d'un service.

ternalisation de la fonction transport. En concentrant la force commerciale de ses différents sociétaires (une première externalisation...), la coopérative propose une approche efficace pour répondre aux besoins de transports et de logistique d'entreprises qui possèdent différents sites de production. TDI n'a pourtant pas l'ambition de devenir un affréteur classique pour répondre à des besoins dispersés, elle souhaite créer de véritables partenariats avec les entreprises alsaciennes.

Striebig, autocariste et transporteur routier dans le nord de l'Alsace, connaît également un fort développement depuis 2001, en assurant la logistique pour l'ensemble des pièces détachées du groupe Daimler-Chrysler dont celles de la Smart assemblée en Lorraine. Ce

contrat, qui représente 50 % du chiffre d'affaires de l'entreprise de transport, a nécessité le recrutement de 330 salariés ainsi que la construction de 100 000 m² d'aires de stockage à Hatten. Face aux besoins de plus en plus importants du constructeur automobile, des extensions sont en cours de réflexion. Un pari audacieux mais le constructeur a signé un contrat sur quinze ans avec le transporteur.

On le constate, l'externalisation concerne aujourd'hui la plupart des entreprises qui se débarrassent de ce fait de certains biens matériels et immobiliers. Jusqu'où?

Ce mode d'organisation peut entraîner un sentiment de dépendance voire une perte totale de contrôle ou de savoir-faire vis-à-vis du prestataire extérieur. D'autres questions peuvent se poser. Existe-t-il encore un lien de subordination entre le prestataire et le donneur d'ordre lorsque la prestation s'inscrit dans une durée longue? L'entreprise qui sous-traite ou externalise ne risque-t-elle pas de perdre le contrôle sur la qualité de ses prestations puisqu'elle ne peut influencer directement sur le mode opératoire du prestataire?

Risque de dépendance, dilution des responsabilités et aussi risque social sont autant de questions qu'il s'agit d'aborder avant d'opter pour l'externalisation. <

[À LIRE] La laborgistique, une nouvelle stratégie de management

Par Dominique Roux,

Il ne s'agit plus aujourd'hui de « gérer mieux » mais de « gérer vite et autrement ». Cela conduit les entreprises à concevoir différemment leur fonctionnement et leur organisation en privilégiant les

concepts d'entreprises réseaux ou d'entreprises virtuelles. Pour atteindre ces objectifs, la simple sous-traitance et l'externalisation de quelques tâches ne suffisent plus.

Il faut aller plus loin, c'est ce que propose la « laborgistique ».

Il s'agit en fait d'une externalisation stratégique qui est stimulée par le nouveau cadre institutionnel issu de la déréglementation et par

les possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication. La limite extrême de l'entreprise dématérialisée... sans entrepôts, sans bureaux, sans salariés.

(124 pages, 15 €)
édition Economica



[À NOTER] Salon de l'externalisation

du 5 au 7 octobre
Paris-Villepinte
www.externaliser.com

[POUR EN SAVOIR PLUS]

www.interef.com/ateliers/grh_demain/fiches/externalisation.htm