

Tout savoir sur l'externalisation

Y a-t-il une différence entre externalisation et sous-traitance ?

Ces prestations sont de nature très différente. La sous-traitance concerne des produits, tandis que l'externalisation porte sur des fonctions. C'est un transfert dans la durée d'un processus interne à l'entreprise.

Plus qu'une simple prestation, Solea Conseil vous propose donc un véritable partenariat.

Quel est l'intérêt d'une gestion externe ?

La gestion externe de tout ou partie des fonctions marketing et communication présente un intérêt à plusieurs niveaux :

- Possibilité pour l'entreprise de se concentrer sur son cœur de métier
- Profit tiré de la collaboration avec un partenaire expert dans son domaine
- Gain en souplesse et flexibilité
- Décharge de la responsabilité juridique
- Concentration sur son cœur de métier

Dans un contexte de forte concurrence, il est indispensable pour les entreprises d'éviter la dispersion des énergies pour rentabiliser au mieux chacun de ses processus. En consacrant des ressources à des activités connexes, une entreprise se montre moins productive. Et quand la communication est prise en charge par la seule direction, cela se fait clairement au détriment de l'activité principale. Un travail en partenariat avec Solea vous permettrait de rester concentré sur votre cœur de métier, tout en profitant de l'expertise d'un spécialiste de la communication et du marketing.

Compétence et expertise

En choisissant le partenariat, vous travaillerez avec un spécialiste de la communication et du marketing. En tant que tel, nous bénéficions d'une connaissance exhaustive de la diversité des outils disponibles, dont nous savons apprécier les forces et les faiblesses en fonction des circonstances. Au savoir théorique de tout responsable interne, nous ajoutons le savoir pratique acquis grâce à notre expérience au service de différents clients.

Souplesse et flexibilité

L'externalisation est un gage de souplesse et de flexibilité. La signature d'un contrat de partenariat est moins contraignante et moins engageante qu'une embauche. Elle vous permet de disposer d'une équipe "à géométrie variable", Solea Conseil étant en mesure d'adapter les ressources mises à votre disposition en fonction des besoins du moment. C'est la garantie d'une meilleure capacité d'adaptation aux fluctuations du marché et à l'évolution de la conjoncture économique.

Maîtrise et réduction des coûts

La gestion interne des fonctions communication et marketing implique des charges salariales, ainsi que des investissements dont la rentabilité est parfois limitée. Quand nous faisons l'acquisition d'une licence pour un logiciel de PAO, nous en tirons rapidement un bénéfice, car son exploitation profite à plusieurs clients. Mais qu'en est-il pour la société qui se contentera de réaliser un plaquette chaque année ? 'est un exemple parmi d'autres qui illustre l'intérêt financier du partenariat, dont le contrat stipule bien sûr le montant des coûts récurrents associés à la prestation, pour vous garantir la maîtrise de votre budget.

Décharge de la responsabilité juridique

Le choix du partenariat vous décharge de la responsabilité juridique impliquées par la mise en œuvre des actions de communication, qui est d'ailleurs soumise à un cadre légal assez strict.

Nous agissons en votre nom, mais nous restons seuls responsables au regard de la loi.

Peut-on se permettre d'externaliser des fonctions stratégiques ?

Le choix du partenariat ne dépossède pas le dirigeant de son pouvoir de décision. Au contraire, il pourrait même le renforcer, en lui apportant le bénéfice de l'expertise du partenaire et la souplesse du travail avec un collaborateur non salarié. Pour l'entreprise, l'externalisation de tout ou partie des fonctions communication et marketing se fait d'une façon transparente. La coopération d'un client avec un prestataire se substitue à celle d'un patron et d'un employé, mais, malgré le changement de statut, la relation reste semblable, et le rôle de chacun demeure identique. Assurant une présence régulière dans l'entreprise, un responsable des fonctions communication ou marketing externalisées sera naturellement assimilé à un membre du personnel par ses collaborateurs, qu'ils soient salariés, clients ou fournisseurs. Beaucoup d'entreprises ont-elles recours à l'externalisation ?

Les entreprises françaises ont longuement hésité à recourir à l'externalisation de ces deux fonctions. Celles-ci occupent une place stratégique. Il semblait donc plus délicat, à priori, de les confier à un tiers. Mais les atouts de la gestion externe ont désormais dissipé les interrogations des dirigeants. L'externalisation des fonctions communication et marketing tient sa place parmi les dix fonctions les plus externalisées. Elle connaît une forte évolution depuis plus de quatre ans, notamment dans les PME / PMI qui ressentent plus le besoin de se recentrer sur leur cœur de métier. C'est une évolution indispensable, notait Georges Drouin, vice-président du MEDEF :

"L'externalisation est l'expression d'une évolution importante de l'organisation des sociétés, qu'elles soient industrielles ou dans les services. Les liens opérationnels forts tissés par ces opérations permettent une proximité importante des partenaires, une stabilité des relations à long terme et un apport de valeur ajoutée par la spécialisation et la professionnalisation des fonctions. Cette évolution est un facteur de flexibilité et de réactivité indispensable face aux évolutions rapides et nécessaires dans l'environnement des entreprises aujourd'hui."

Externalisation : difficile d'y résister

Informatique, relation client, commercial, ingénierie, ressources humaines... Rares sont les fonctions de l'entreprise qui ne sont pas touchées par l'externalisation. Grands comptes et PME ont de plus en plus recours à un concept qui fait désormais partie de la stratégie classique.

Cinq principes pour externaliser efficacement

Il ne suffit pas de lancer un appel d'offres pour externaliser. Avant de se lancer dans le processus, cinq points vitaux sont à étudier de près. (septembre 2003)

On ne décrète pas l'externalisation, on la construit. Quelle que soit la fonction concernée, les entreprises qui souhaitent externaliser doivent établir en amont une feuille de route. Cette feuille de route définira les objectifs, les conditions et les moyens de contrôle de la démarche d'externalisation. Cinq principes essentiels doivent structurer cette feuille de route.

Une précision chirurgicale

Même pour l'externalisation d'une fonction support de base, comme par exemple la gestion de la paye, l'entreprise doit définir avec précision ce qui relèvera de ses compétences et de ce qui relèvera des compétences du prestataire. Il est nécessaire ici de manier le bistouri interne-externe avec précision : toutes les zones d'ombre quant à la responsabilité seront, tôt ou tard, des foyers de dysfonctionnement. Pour être le plus précis possible, ne pas hésiter à s'appuyer sur les responsables internes de l'entreprise et sur les contrats types des prestataires. Ces derniers, habitués à ce genre d'opération, connaissent les contours classiques d'un processus d'externalisation. Pour les fonctions les plus stratégiques, un recours à l'audit est souvent nécessaire.

Être sûr de son prestataire

L'externalisation dépasse le simple contrat de sous-traitance. Les notions de confiance et de pérennité sont essentielles pour que le duo entreprise-prestataire fonctionne. Bref, l'entreprise ne doit pas limiter sa sélection de prestataires sur le seul critère du coût. Selon la fonction concernée, d'autres facteurs doivent être jugés prépondérants : la proximité géographique (par exemple en logistique), les autres clients du prestataire (pour le commercial), le niveau technique proposé (en informatique)...

Pilote et co-pilote

Le pilotage de la fonction externalisée doit être clairement établi et ce, dès le départ. Généralement, cette démarche s'appuie sur un comité où siègent des représentants de l'entreprise cliente et des représentants du prestataire. Externaliser ne signifie donc pas gommer le rôle d'un responsable interne direct. L'entreprise doit au contraire continuer de disposer d'une personne (ou de plusieurs personnes) en charge du suivi de la fonction externalisée. Ce ou ces personnes seront les liens privilégiés entre l'entreprise et l'opérationnel réalisé par le prestataire. Ils seront les "experts maison". Cette structure est essentielle pour l'entreprise : elle ne doit jamais se retrouver en position de dépendance par rapport au prestataire, au risque de perdre son statut de client.

Etablir un tableau de bord

Pour piloter une fonction encore faut-il disposer d'indicateurs. La mise en place d'un tableau de bord apparaît aujourd'hui de plus en plus incontournable dans un processus d'externalisation. Pour élaborer cet outil, la solution la plus simple consiste en une superposition du tableau de bord déjà en place à l'intérieur sur la fonction concernée avec des indicateurs qui intègrent les éléments contractuels auxquels doit se plier le prestataire (par exemple, selon la fonction concernée, le nombre de contacts générés, la réduction des coûts de maintenance, la disponibilité du parc informatique...). Dans un second temps, ce tableau pourra être affiné selon les priorités de l'entreprise en y associant, notamment, une démarche qualité.

Penser nouvelles technologies

Ce n'est pas un hasard si le fort développement de l'externalisation au cours de la dernière décennie correspond à l'essor des nouvelles technologies. Ces dernières représentent autant d'outils et de supports qui permettent à l'entreprise de se fractionner tout en continuant à communiquer. La mise en place d'un intranet, le déploiement d'un centre de relation client multicanal ou d'une plate-forme d'archivage sont autant de points de départ possibles pour une démarche d'externalisation.

Les PME tentées par la delocalisation

Près d'une PME française sur six admet avoir un projet d'investissement à l'étranger. Malgré les atouts de la France en matière d'environnement économique, les entreprises misent sur l'expatriation pour baisser leur masse salariale. (novembre 2003)

Externalisation, délocalisation, offshore... Ces concepts font aujourd'hui partie du vocabulaire courant du monde de l'entreprise. La raison en est connue : à l'heure de la mondialisation des flux, de plus en plus d'entreprises s'avouent tentées d'expatrier à l'étranger une fraction de leurs activités pour profiter de coûts de production inférieurs. Les grands comptes, précurseurs dans ce domaine, sont désormais rejoints dans cette logique par les PME. Pour cerner l'étendue du phénomène, KPMG a mené une enquête à l'initiative du Medef (Mouvement des entreprises de France) auprès de 200 dirigeants de PME françaises dont le chiffre d'affaires oscille entre 7 et 75 millions d'euros.

"Y aller pas à pas"

Filiale d'Adecco, Ajilon accompagne les grands comptes dans leur démarche d'externalisation. Une démarche où la notion de coûts n'est pas l'unique moteur.

Fondé en 1969 aux Etats-Unis, Ajilon est à l'origine un prestataire de services spécialisé dans l'informatique. En 1996, Ajilon est devenue une filiale du groupe Adecco et s'est spécialisée, au travers de quatre pôles, dans l'externalisation auprès des grands comptes. La société intervient dans les domaines de l'informatique, de l'ingénierie, du commercial et des ressources humaines en externalisant tout ou partie des services concernés. La branche française d'Ajilon, dirigée par Lionel Terral, a réalisé l'année dernière un chiffre d'affaires de 70 millions d'euros pour un effectif de 1 300 collaborateurs.

Quels sont les principaux facteurs qui motivent une entreprise à avoir recours à l'externalisation ?

Lionel Terral. On réduit trop souvent la démarche de l'externalisation à une notion de coûts. Il est vrai que l'économie apportée par l'externalisation est l'un des facteurs clefs. Mais ce n'est pas le seul : s'y ajoutent le management et l'organisation. En choisissant d'externaliser certaines fonctions, une entreprise peut se focaliser sur son coeur de métier et organiser son activité uniquement selon des contraintes opérationnelles. C'est un avantage décisif au plan concurrentiel.

Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui souhaite tester l'externalisation ?

Mieux vaut y aller pas à pas, car l'externalisation est aussi une histoire de confiance entre une entreprise et un sous-traitant. Généralement, la meilleure façon de commencer est d'externaliser des fonctions supports non stratégiques comme, par exemple, l'informatique, le service client, la facturation ou la paye. Une fois cette première étape validée et la confiance développée, le mécanisme d'externalisation peut s'étendre à d'autres fonctions, voire à des services complets.

Comment déterminer ce qui est externalisable de ce qui ne l'est pas ?

Une fois de plus, la politique du pas à pas est la plus indiquée car dans l'absolu, tout est externalisable dans une entreprise. Mais pour déterminer ce qui est externalisable d'office, l'entreprise doit savoir se poser quelques questions simples : cette fonction est-elle stratégique pour mon activité ? quelle est sa valeur ajoutée ? suis-je performant ou non sur cette fonction ? cette fonction nécessite-t-elle des investissements importants pour être maintenue à niveau ou développée ? Si la fonction n'est pas stratégique, que sa valeur ajoutée est faible, que son degré de performance est réduit et qu'elle est financièrement gourmande, la réponse est alors toute trouvée : l'externalisation.

Il existe, malgré tout, des freins naturels à l'externalisation...

Le principal frein est celui des ressources humaines. Dans le cadre de l'externalisation, il y a des impératifs légaux à respecter qui peuvent se traduire, pour le sous-traitant, par une reprise du personnel de l'entreprise concerné par le projet. L'externalisation doit également s'accompagner d'une pédagogie au sein de l'entreprise pour ne pas froisser le capital humain. Il faut expliquer les motivations, les avantages à la clef. Externaliser une fonction ou un service n'est pas une défaite pour une entreprise : c'est une nouvelle forme d'organisation.

Comment peut-on limiter ce frein lié aux ressources humaines ?

Le mieux, si c'est possible, est de commencer par une externalisation sur site. Physiquement, la fonction externalisée reste dans les locaux de l'entreprise. Puis, dans un second temps, l'entreprise peut opter pour une externalisation hors site. Cette solution en deux temps a le mérite de ménager une phase de transition pour les ressources humaines.

Est-ce le seul facteur à prendre en compte pour trancher entre le "sur site" et le "hors site" ?

Non : les entreprises qui ont un degré de confidentialité élevé ou celles qui travaillent en mode projet préfèrent une solution sur site. Les entreprises qui veulent favoriser la réduction des coûts ou mettre à niveau certaines de leurs fonctions privilégient à l'inverse le hors site. L'externalisation hors site permet de mutualiser la fonction avec d'autres entreprises. Cette mutualisation réduit les coûts et assure aux entreprises de bénéficier des dernières technologies disponibles dans un domaine donné.

De quelle manière l'entreprise pilote-t-elle une fonction externalisée ?

L'entreprise et le sous-traitant s'appuient sur un comité de pilotage qui se réunit généralement tous les mois ou tous les deux mois. Ce comité mixte permet de suivre la fonction externalisée et de mettre en place des objectifs. S'ajoute à ce comité un plan d'assurance qualité qui fait partie intégrante du contrat d'externalisation. Le plan d'assurance qualité couvre un ensemble d'indicateurs qui permettent d'établir un véritable tableau de bord.

Quelle est la durée type d'un contrat d'externalisation ?

Pour une externalisation en mode projet, la durée est de quelques mois. Pour une externalisation fonctionnelle, les contrats portent aujourd'hui sur des périodes allant de trois à quatre ans, voire plus. Cela prouve que l'externalisation fait de plus en plus partie intégrante de la stratégie des entreprises.



Cyril Toutain / ORIGINIS

Le Quart des Près 03320 Lurcy-Lévis

Téléphone : 04 70 67 89 06 / Mobile : 06 75 39 17 37

cyril.toutain@originis.fr / www.originis.fr